

Monipaikkaisen organisaation
haasteet työntekijöiden ja
esimiesten näkökulmasta
KEHA-keskuksessa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja
liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma (YAMK)
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Tykkyläinen Sanna

Lahden ammattikorkeakoulu
YAMK

TYKKYLÄINEN, SANNA:

Monipaikkaisen organisaation
haasteet työntekijöiden ja esimiesten
näkökulmasta KEHA-keskuksessa.

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman (YAMK)
opinnäytetyö, 93 sivua, 10 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön tavoitteena on selvittää minkälaisia haasteita monipaikkainen, virtuaalinen työyhteisö asettaa työntekijöille ja esimiehille. Tavoitteena on myös selvittää, minkälaisia ongelmia on sähköisten työkalujen käyttämisessä sekä löytää organisaatiossa käytössä olevia hyviä käytäntöjä liittyen monipaikkaisuuteen ja virtuaalisuuteen. Opinnäytetyön toimeksiantaja on KEHA-keskus.

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää keinoja helpottamaan henkilöstön työskentelyä monipaikkaisesti ja virtuaalisesti. Näitä keinoja hyödyntämällä on mahdollista saavuttaa säästötavoitteet, joita aluehallintoon kohdistuu ja tehostaa toimintoja. Tavoitteena on rohkaista työntekijöitä käyttämään ja kokeilemaan uusia sähköisiä työkaluja tai ainakin madaltamaan kynnystä niiden kokeilemiseen.

Teoreettisessa viitekehyksessä avataan työhön liittyviä keskeisiä käsitteitä. Siinä kerrotaan myös monipaikkaisen organisaation toiminnasta ja siihen liittyvistä haasteista esimiesten ja työntekijöiden näkökulmista. Lisäksi perehdytään tietoisuuteen ja läsnäolon tunteeseen, viestintään, luottamukseen ja työhyvinvointiin liittyen monipaikkaiseen työskentelytapaan. Tutkimus toteutettiin laatimalla Webropol-kysely henkilöstölle, havainnoimalla Skype-työpajassa ja järjestämällä Learning cafe-työpaja Skypellä.

Tuloksissa nousi esille toimintakulttuurin muutos perinteisestä organisaatiosta monipaikkaiseen organisaatioon. Tärkeitä havaintoja liittyi työhyvinvointiin, yhteisöllisyyteen ja viestintään. Kehittämistyön tuloksena luotiin toimintaohjeet monipaikkaiseen työskentelytapaan. Kehittämistyön tulosta voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa henkilöstön perehdyttämisessä tai myöhemmässä vaiheessa organisaatioon yhdistettäessä uusia tiimejä tai henkilöitä. Näistä ohjeista voisi olla hyötyä nykyisellekin henkilöstölle.

Avainsanat: monipaikkaisuus, monipaikkainen organisaatio, virtuaalinen työ, hajautettu työ

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business
Management

TYKKYLÄINEN, SANNA:

The challenges of multi-locality
organization from the perspective of
employees and managers in KEHA-
Centre

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 93
pages, 10 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

The aim of this working-life-based thesis is to find out what kinds of challenges multi-local, virtual work community sets for employees and managers. The purpose is also to find out problems in the use of electronic tools, as well as to find already-existing good practices in an organization regarding multilocality and virtuality. The thesis was commissioned by KEHA-keskus, a development and administrative centre for the ELY Centres and TE Employment and Economic Development Offices.

The aim of this thesis is to find methods to facilitate employees to be able to work multilocally and virtually. By utilizing these methods, it is possible for an organization to streamline its operations and to achieve required savings set for regional administration. Finally, the aim is to encourage employees use and test new electronic tools or at least lower the threshold in experimenting their use.

The theoretical framework clarifies key concepts related to work. It also discusses the operation of multilocal organizations and the related challenges from the perspective of managers and employees. In addition, this part of the thesis discusses the feeling of presence, communication, trust, and wellbeing at work in relation to multilocal work. The empirical part of the study was carried out by conducting an online survey for the case organization's staff, by observing a Skype workshop, and by organizing a Learning Café workshop on Skype.

The findings of the study reveal that change in corporate culture from a traditional organization to a multilocal organization should be noted. Moreover, the study also revealed important findings regarding wellbeing at work, sense of community and communication. As a result, instructions for multilocal work were created.

The instructions can be utilised in the case organisation in staff orientation or later if new teams or individuals are added to the organisation. The instructions could also be useful for the existing staff.

Keywords: virtual work, distributed work, multilocal organization, multilocality

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tarkoitus ja rajaukset	3
1.3	Teoreettinen viitekehys	4
2	KEHITTÄMISTYÖN TIETOPERUSTA	7
2.1	Keskeisten käsitteiden pohdinta	7
2.2	Monipaikkainen työ, työn piirteet ja vaatimukset	11
2.3	Esimiestyö monipaikkaisessa organisaatiossa	16
2.4	Työntekijänä monipaikkaisessa organisaatiossa	19
2.5	Tietoisuus ja läsnäolon tunne monipaikkaisessa organisaatiossa	23
2.5.1	Monipaikkaisen organisaation viestintä	26
2.5.2	Luottamus ja työhyvinvointi monipaikkaisessa työskentelytavassa	28
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	32
3.1	Kohdeorganisaation esittely	32
3.2	Tutkimuksen lähtökohdat	34
3.3	Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset	36
3.4	Kehittämishankkeen vaiheet	37
3.5	Tutkimuksen aineiston hankinta	39
3.6	Analysointi	45
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	47
4.1	Webropol kyselyn tulokset	47
4.1.1	Asiantuntijoiden vastaukset	48
4.1.2	Esimiesten vastaukset	52
4.2	Skype-työpaja	55
4.3	Oppimiskahvila –työpaja	56
4.3.1	Työpaja 1	56
4.3.2	Työpaja 2	63
4.3.3	Työpaja 3	68
4.3.4	Työpaja 4	72
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	77
5.1	Yhteenveto ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	77

5.2	Tulosten luotettavuuden arviointi	80
5.3	Ehdotukset jatkokehityskohteiksi	84
LÄHTEET		86
LIITTEET		94

1 JOHDANTO

Hajautetun työn historia on pitkä, mutta vasta viime vuosina siitä on tullut yleisemmin käytetty tapa organisoida työtä. Nyky-Suomessa tarve hajautetulle työlle on syntynyt monista syistä. Työvoiman niukkuus ja kustannukset ajavat töitä pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Valtion hallinnon hajauttaminen, yritysten liittoutuminen, pienten toimijoiden verkostoituminen ja asiakkaiden läheisyys saattavat olla syitä hajautetuille organisaatioille. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 15, 17.)

Tässä työssä käsitellään johtamisen ja työn tekemisen haasteita maantieteellisesti monipaikkaisessa julkisyhteisössä. Julkinen sektori tarkoittaa valtion ja kuntien omistamaa kansantalouden osaa, jonka alakäsite julkisyhteisö on. Tässä tutkimuksessa monipaikkaisella työyhteisöllä tarkoitetaan organisaatiota, jossa työntekijät työskentelevät ainakin osittain erillään toisistaan ja vuorovaikutussuhteissa viestintäteknologia on merkittävässä roolissa.

Kehittämistyön kohdeorganisaationa on Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (ELY-keskusten) sekä työ- ja elinkeinotoimistojen (TE-toimistojen) kehittämiskeskus (KEHA-keskus). Lähtökohtana kehittämistyölle oli KEHA-keskuksen perustamiseen ja organisaation toimintatapaan liittyvät muutokset. Perinteinen työskentelytapa muuttui monipaikkaiseksi työskentelytavaksi KEHA-keskuksen perustamisvaiheessa vuoden 2015 alussa, ja samassa yhteydessä käyttöön otettiin uusia sähköisiä työkaluja. Muutokset tapahtuivat nopealla aikataululla ja uusia sovelluksia otettiin käyttöön varsin pienellä perehdytyksellä.

Kohdeorganisaation käytössä olevassa monipaikkaisessa ja hajautetussa toimintatavassa työntekijät työskentelevät hajautetusti ympäri Suomea osittain virtuaalisesti, ja esimiehet osittain monipaikkaisesti, liikkuvasti eli mobiilisti ja virtuaalisesti.

1.1 Tutkimuksen tausta

Monet tekijät kuten alueellistaminen, osaajien löytäminen sekä sidosryhmien lähellä pysyminen ovat ajaneet valtionhallinnon organisaatioita monipaikkaisuutta kohti. Tietotekninen kehitys mahdollistaa tänä päivänä työnteon yli maantieteellisten rajojen. (Haapamäki, Hakonen, Simanainen, Vartiainen, Nieminen & Virtaharju 2010, 4.) Ikääntyvä väestö ja vähenevä työssäkäyvien osuus kokonaisväestöstä pakottaa parantamaan tuottavuutta myös julkishallinnon sektorilla. Toimintaa uudistamalla mahdollistetaan lakisääteisistä tehtävistä huolehtiminen ja tuottavuuden kasvu yhä niukkenevalla menokehyksellä. (Saari 2012, 4.) Julkisen hallinnon uudistaminen tapahtuu ainakin kolmella tasolla, jotka ovat hallinnon rakenteiden muuttaminen, organisaation rakenteiden muuttaminen ja kulttuurin muuttaminen. Työkulttuuri uudistuu väistämättä digitalisaation myötä tuoden työhön lisää joustavuutta ja vapautta. Työ on entistä vähemmän sidoksissa tiettyyn aikaan ja paikkaan. (Sydänmaanlakka 2015, 43; ELY Intra 2016.)

Monipaikkaisuuden taustalla ovat myös nopeat teknologiset, taloudelliset, sosiaaliset ja poliittiset muutokset. Pysyminen mukana muutoksessa, edellyttää organisaatioilta nopeuden ja joustavuuden maksimointia. Tulevaisuuden haasteisiin pystytään vastaamaan vain rakentamalla ketterä ja jatkuvasti uudistuva julkinen hallinto. (Sydänmaanlakka 2015, 14, 25–16; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 13.)

Työn muutos aikaan ja paikkaan sidotusta työstä kohti monimuotoista, itseorganisoituvaa ja monitilaista edellyttää työntekijältä ja työyhteisöltä erilaista osaamista ja johtamista kuin aiemmin (Dufva, Halonen, Kari, Koivisto, Koivisto & Myllyoja 2017, 17).

Monipaikkaisuudesta johtuen virtuaalityövälineet ovat yleistyneet organisaation sisäisessä ja ulkoisessa työssä. Asiantuntijatyö on yhä enemmän tiimityötä, jonka kehittämiseen pitää panostaa systemaattisesti.

On opittava toimimaan hajautuneissa tiimissä ja johtamaan niitä virtuaalisesti. (Sydänmaanlakka 2015, 43.)

Julkisten menojen säästöpainne ja tehokkuusvaatimus näkyy henkilöstöresurssien vähentymisenä ja organisaatioiden monipaikkaisuuden lisääntymisenä. Valtion tiukkeneva taloudenpito on tiukentanut myös aluehallinnon resursseja. TE-toimistoista ja ELY-keskuksista on vähennetty ja edelleen vähennetään työntekijöitä. Nykyisistä työtehtävistä olisi selvittävä yhä pienemmällä henkilöstömäärällä. KEHA-keskuksen perustamisen tarkoituksena oli tehostaa ELY-keskusten ja TE-toimistojen hallintoa ja samalla säästää kustannuksia. Tästä syystä KEHA-keskuksessa otettiin käyttöön monipaikkainen ja virtuaalinen toimintatapa, jossa henkilöstön fyysisellä sijainnilla ei ole merkitystä. (KEHA-keskus; Valtiovarainministeriö 2015, 11, 77; ELY Intra 2016.)

Työn toimeksiantaja KEHA-keskus perustettiin kokoamalla työt ja työntekijät ELY-keskuksista ja TE-toimistoista. Työntekijät saivat jäädä pääosin niille paikkakunnille, jossa he olivat siihen asti työskennelleet. Esimiesten työ muuttui perinteisestä esimiestyöstä monipaikkaisten tiimien johtamiseen. Myöskään kaikki työntekijät eivät olleet tottuneet työskentelemään hajautetusti. Virtuaalista toimintatapaa ei ollut aiemmin käytössä eikä sähköisiä työkaluja käytetty tehokkaasti, ja lisäksi useita uusia sähköisiä työkaluja otettiin käyttöön lähes samanaikaisesti. Tästä johtuen koko henkilöstö oli uuden tilanteen edessä. Sen lisäksi, että henkilöstön oli opittava uusien työkalujen käyttöä, oli koko toimintakulttuuri muuttunut hetkessä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tarkoitus ja rajaukset

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää minkälaisia haasteita monipaikkainen, virtuaalinen työyhteisö asettaa työntekijöille ja esimiehille. Tavoitteena on myös löytää organisaatiossa käytössä olevat hyvät käytännöt ja selvittää keinoja niiden levittämiseen läpi koko organisaation.

Tässä kehittämishankkeessa otetaan henkilöstö mukaan kehittämiseen, koska tavoitteena on saada henkilöstö innostumaan uuden kehittämisestä ja uusista toimintatavoista. Samassa yhteydessä on mahdollisuus testata sähköisten työkalujen käyttöä sellaisessa yhteydessä, jossa niitä ei ole aiemmin testattu.

Kehittämistyön tarkoituksena on löytää keinoja helpottamaan henkilöstön työskentelyä monipaikkaisesti ja virtuaalisesti. Näitä keinoja hyödyntämällä, on mahdollista saavuttaa säästötavoitteet, joita aluehallintoon kohdistuu ja tehostaa toimintoja. Tavoitteena on myös rohkaista työntekijöitä käyttämään ja kokeilemaan uusia sähköisiä työkaluja tai ainakin madaltamaan kynnystä niiden kokeilemiseen.

Tavoitteeseen päästään tekemällä kysely monipaikkaisen organisaation haasteista ja pohtimalla vastauksia ja kehitysehdotuksia kyselyssä esille nousseisiin asioihin workshopissa. Kehittämistyön tuloksena syntyy toimintaohje, jota voidaan hyödyntää, kun uusia työntekijöitä palkataan monipaikkaiseen organisaatioon, tai joku yksikkö yhdistetään jo toimivaan monipaikkaiseen tiimiin. Myös nykyinen henkilöstö voi saada ohjeistuksesta tukea työhönsä.

Koska monipaikkaisuus, virtuaalisuus ja hajautettu työ ovat käsitteinä laajoja ja moninaisia, on tässä työssä käsitelty aiheita siinä mittakaavassa kuin se on ollut kehittämishankkeen kannalta tarpeellista ja merkityksellistä. Tästä syystä työn ulkopuolelle on rajattu muun muassa globalisaation aiheuttama työn hajautuneisuus. Työhyvinvoinnin osalta viitekehykseen on otettu vain virtuaaliseen, monipaikkaiseen toimintatapaan liittyvä työhyvinvointi, koska työhyvinvointi on itsessään hyvin laaja aihe.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä avataan työhön liittyviä keskeisiä käsitteitä kuten virtuaalisuus, hajautettu toimintatapa ja monipaikkainen

organisaatio. Tämän jälkeen kerrotaan monipaikkaisen organisaation toiminnasta ja siihen liittyvistä haasteista esimiesten ja työntekijöiden näkökulmista.

Seuraavaksi kerrotaan tietoisuudesta ja läsnäolon tunteesta monipaikkaisessa virtuaalisessa työskentelytavassa. Työntekijän kannalta virtuaalisen työn haasteena on samankaltaisen tietoisuuden ja läsnäolon tunteen luominen muiden olemassaolosta kuin perinteisessä kasvokkain tapahtuvassa työskentelyssä. Valvoakseen ja seuratakseen virtuaalisen organisaation jäsenten toimintaa ja osallistumista tulisi jäsenten olla tietoisia toisistaan. (Virolainen 2010, 81.)

Tämän jälkeen kerrotaan viestinnästä, luottamuksesta ja työhyvinvoinnista monipaikkaisessa organisaatiossa. Viestinnän puutteellisuus ilmenee heikentyneenä yhteistyönä ryhmän jäsenten välillä. Tiedon jakamisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ovat osapuolten välinen luottamus ja avoimuus. Avointa ilmapiiriä on mahdollista rakentaa henkilökohtaisten kontaktien avulla, kuten kasvokkaisissa tapaamisissa ja muissa sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Tällaisten tilaisuuksien rajoittaminen saattaa johtaa negatiivissävytteiseen vuorovaikutukseen, joka heikentää ryhmän menestymisen kannalta tärkeitä seikkoja kuten asennetta, koossapysyvyyttä ja luottamusta. (Virolainen 2010, 84.) Monipaikkaisen organisaation keskiössä on ihminen ja siksi on tärkeää huolehtia viestinnästä, luottamuksen rakentamisesta ja tietoisuudesta sekä läsnäolon tunteesta vieläkin enemmän kuin perinteisessä organisaatiossa.

Tässä työssä tietoperustaan on otettu mukaan läsnäolon tunne ja tietoisuus, luottamus ja viestintä, koska ne ovat kohdeorganisaatiossa tärkeitä asioita. On tärkeää pystyä rakentamaan sellainen läsnäolon tunne toisistaan etäällä työskentelevien ihmisten kanssa, jotta he tunsivat olevansa samassa tilanteessa kuin he, jotka ovat lähellä toisiaan. Pitää pystyä varmistamaan, etteivät he tunne olevansa ulkopuolisia. Jos näitä asioita ei hoideta kunnolla, sillä on vaikutusta luottamukseen ja työhyvinvointiin.

Viestinnällä on merkittävä rooli tässä tilanteessa. On varmistettava, että jokainen saa samat viestit samalla kertaa. Etäällä olevien ihmisten on oltava tietoisia kaikista epävirallisissa tilanteissa käydyistä keskusteluista, jotka liittyvät työhön. On varmistettava yhteiset toimintatavat, kun mikään asia tai viesti ei siirry tarttumalla samalla tavalla kuin perinteisessä organisaatiossa. Onnistunut viestintä vaatii luottamusta toisiinsa. Kaikki nämä asiat kytkeytyy toisiinsa ja niillä kaikilla on oma merkityksensä kohdeorganisaatiossa.

2 KEHITTÄMISTYÖN TIETOPERUSTA

Tämän työn tietoperustassa käytetään termejä monipaikkainen, hajautettu tai virtuaalinen organisaatio aina sen mukaisesti mikä on ollut kyseisessä lähdeteoksessa terminä. Näiden termien välillä on käytännössä sen verran pieni ero, että tässä työssä on nähty tarkoituksenmukaiseksi kunnioittaa lähdeteoksen kirjoittajan valintaa termistä. Empiirisessä osuudessa käytetään vain monipaikkaisen työyhteisön termiä, koska se on käytössä hankkeen kohdeorganisaatiossa.

2.1 Keskeisten käsitteiden pohdinta

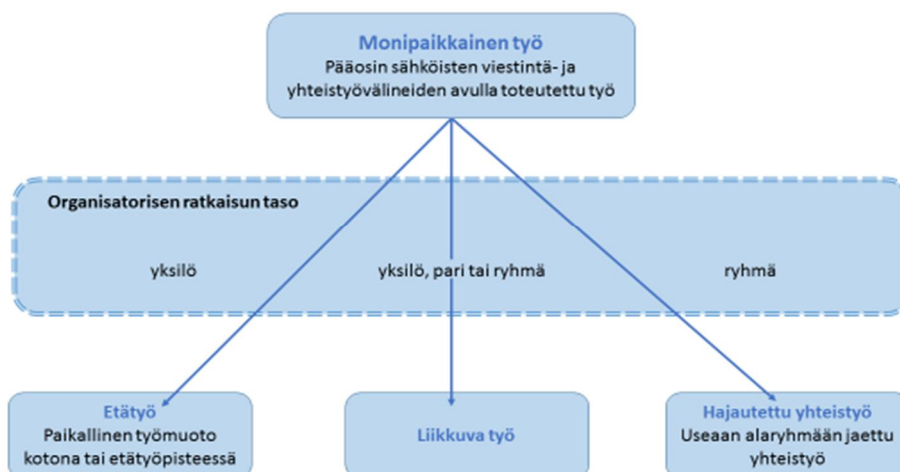
Monipaikkaisuus on globaali ja ajankohtainen ilmiö, mutta välttämättä se ei ole paljon käytetty käsite. Monipaikkaisuudella tarkoitetaan ihmisten jokapäiväistä elinympäristöä, jota leimaa monien eri paikkojen välillä tapahtuva liikkuminen ja niiden muodostama kokonaisuus.

Kansainvälisenä ilmiönä monipaikkaisuus on tunnistettu erityisesti sosiologisen ja maantieteellisen tutkimuksen käsitteinä. Kansainvälisessä käytössä on käsite multilocality. Aiemmin monipaikkaisuudella on tarkoitettu lähinnä fyysisiä paikkoja, mutta nykyisin yhä enenevässä määrin myös virtuaalista ympäristöä. (Haapamäki ym. 2010, 9; Haukkala 2011, 4, 8-9.)

Heinonen & Ruotsalainen (2010, 11) toteavat kirjassaan monipaikkaisuuden muuttavan tilan käsitettä. Tila voidaan määritellä esimerkiksi kohtaamispaikkana. Tila voidaan määritellä fyysiseksi, virtuaaliseksi, digitaaliseksi tai sosiaaliseksi tila. Yhtä hyvin se voidaan määritellä julkiseksi, yksityiseksi tai puolijulkiseksi tilaksi.

Viimeisten vuosikymmenten aikana monien ihmisten työ on organisoitunut uudella tavalla. Näistä tavoista käytetään erilaisia nimityksiä kuten etätyö, eTyö, mobiili työ, virtuaalinen työ ja monipaikkainen työ. Yhdistävänä tekijänä näille kaikille on sähköisen tieto- ja viestintätekniikan käyttö. Työtä voidaan tehdä yhdessä tai useassa paikassa. (Työterveyslaitos 2014.)

Valtiokonttorin (2013) määritelmän mukaan monipaikkainen työ on määritelty työksi, jota tehdään monissa eri paikoissa. Työntekijän tiimi ja esimies voivat olla hajautettuna eri puolille Suomea. Monipaikkaisen työhön sisältyy myös etä-, läsnä- ja matkatyö.



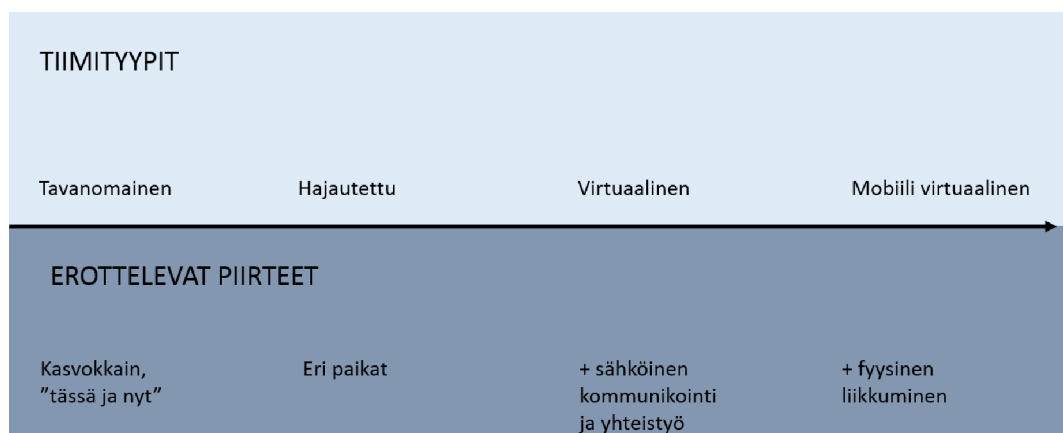
KUVIO 1. Monipaikkaisuuden ulottuvuudet (Haapamäki ym. 2010, 9)

Termi monipaikkaisuus ei ole kuitenkaan täysin yksiselitteinen. Kuviossa 1 on esitetty monipaikkaisen työn kolme tärkeintä merkitystä Haapamäen ym. (2010, 9) mukaan. Etätyö on päätoimipaikan ulkopuolella tapahtuvaa työskentelyä. Yleensä se tarkoittaa työskentelyä kotona, mutta sitä voidaan tehdä myös muussa etätyöpaikassa esim. asiakkaan toimitiloissa. (Haapamäki ym. 2010, 9.) Tilastokeskuksen tilastossa etätyön määritelmää käytetään osittain kotona tehtävästä työstä, josta on sovittu työnantajan kanssa (Haukkala 2011, 27). Liikkuva työllä tarkoitetaan matkustamisen käyttämistä työn tekemiseen. Liikkuvaa työtä voidaan tehdä useista työpisteistä tai niiden välillä. Organisaation päätoimipaikka saattaa siis olla vain yksi monista työskentelypaikoista. (Haapamäki ym. 2010, 8-9.)

Vartiaisen (2016) mukaan kollektiivisella eli yhteisöllisellä tasolla monipaikkaisella ja hajautetulla organisaatiolla ei ole juurikaan eroa. Yksilötasolla monipaikkaisuudella viitataan liikkumiseen eli mobiiliin

työhön, jolloin yksittäinen henkilö käyttää useita paikkoja työn tekemiseen. Kun esimies matkustaa tapaamaan alaisiaan, puhutaan monipaikkaisesta, mobiilista esimiehestä. Työhön sisältyy virtuaalinen ulottuvuus silloin, jos yksilö hyödyntää työssään tietotekniikkaa joko yksin tai yhdessä muiden kanssa. Vartiainen mielestä on näkökulmaero puhua yksilötason ilmiöstä liikkuvan ja monipaikkaisen työn osalta. Kuitenkin sellaiset ihmiset, jotka työskentelevät hajallaan mutta yhteistyössä keskenään, tekevät hajautettua yhteistyötä (distributed work, dispersed work).

Kun puhutaan fyysisesti hajautetusta työstä, tarkoitetaan sillä työkokonaisuutta, jota tehdään useissa paikoissa (Virtaharju 2006, 3). Hajautetussa organisaatiossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet, mutta he työskentelevät erillään toisistaan. Tavoitteeseen pyritään olemalla vuorovaikutuksessa toisiinsa ja kommunikoimalla. Kommunikointi ja yhteistyö tapahtuvat pääosin tai kokonaan virtuaalisilla työkaluilla. Usein tällaisesta työstä käytetään myös nimitystä virtuaalinen organisaatio. (Vartiainen ym. 2004, 14.) Liikkuminen ja monipaikkainen työ vaativat yhteydenpitoa oman työyhteisön lisäksi matkustamisen kohteena oleviin organisaatioihin sähköisillä viestimillä. Tällaista kommunikaatiota ICT-välineillä erilaisissa virtuaalisissa tiloissa kutsutaan välittyneeksi kommunikoinniksi. Tästä syystä mobiilia työtä kutsutaan myös virtuaalityöksi. (Hyrkkänen & Vartiainen, 2009, 9.)



KUVIO 2. Tiimien tyypit ja niiden erottelevat piirteet (Vartiainen, Hakonen, Koivisto, Mannonen, Nieminen, Ruohomäki & Vartola 2007, 25).

Vartiainen ym. (2007, 25) kuvaavat erilaisia työn tekemisen muotoja ja niihin liittyviä käsitteitä (kuvio 2). Kun ryhmän jäsenet työskentelevät eri paikoissa syntyy hajautettu tiimi. Virtuaalisen tiimistä tekee sähköinen viestintä. Jos ryhmän jäsenet liikkuvat eri paikkojen välillä, syntyy mobiili, virtuaalinen tiimi. Virtuaaliset mobiilit tiimit ovat aina hajautettuja, mutta kaikki hajautetut virtuaaliset tiimit eivät ole liikkuvia. Vaikuttaa, että virtuaaliset mobiilit tiimit ovat monimutkaisimpia johdettavia tiimejä ja yhteistyön tekeminen niissä on kaikkein haasteellisinta.

Sheridan (2012, 12) käyttää termiä virtuaalinen työntekijä kaikista sellaisista työntekijöistä, jotka työskentelevät etänä tai eri paikassa esimiehensä tai työkavereidensa kanssa. Hänen mukaansa virtuaalinen työ on terminä kaikenkattava, ja sillä viitataan ryhmään, joka työskentelee yhdessä, mutta erillään. Kokko & Vartiainen (2006, 10) kuvaavat virtuaalista tiimiä ryhmänä, jonka jäsenet työskentelevät maantieteellisesti hajautettuna. Heidän yhteistyössään käytetään pääasiassa sähköisiä kommunikaatiovälineitä eli sähköpostia, puhelinkokouksia ja videoyhteyksiä. Tästä toiminnasta tekee virtuaalista kasvokkaisten tapaamisten puuttuminen ja sähköisten työvälineiden käyttäminen.

Gibsonin ja Gibbsin (2006, 453) mukaan varhaisissa tutkimuksissa virtuaalinen työ määriteltiin työnä, jota tehdään kaukana päätoimipaikasta tai tuotantolaitoksista, eikä työntekijällä ole minkäänlaista henkilökohtaista yhteyttä työkavereihin, vaan kaikki yhteydenpito hoidetaan elektronisesti. Määritelmän mukaan virtuaaliset ryhmät koostuvat maantieteellisesti hajautetuista työntekijöistä ja ne toteuttavat erilaisia kriittisiä tehtäviä käyttäen apuna tietoliikennettä ja tietotekniikkaa. Tämän tyyppinen määritelmä olettaa työntekijäryhmien olevan joko vain virtuaalisia tai vain perinteisiä kasvokkain työskenteleviä. Gibsonin ja Gibbsin mukaan äskettäisissä tutkimuksissa on luovuttu tällaisesta kahtiajaosta ja tunnustettu virtuaalisuuden olevan moniulotteinen käsite.

Reynoldsin (2012) mukaan englanninkielisiä termejä telecommuting, virtual job, telework, remote job ja home-based job käytetään kuvaamaan työtä, jota tehdään muualla kuin työntekijän omalla työpaikalla. Remote job termiä käytetään työstä, jota tehdään kotona tai tien päällä kuten kulkuneuvoissa ja hotelleissa. Telecommuting tai telework termejä käytetään kotona tehtävästä työstä, jossa osa työajasta pidetään yhteyttä puhelimella tai tietokoneella esimieheen, työkavereihin tai asiakkaisiin. Osa työajasta voidaan työskennellä toimistolla. Virtual job on työtä, jota tehdään kotoa käsin pääasiassa virtuaalisesti. Home-Based job on täysin kotoa käsin tehtävää työtä. Siihen ei kuulu matkoja toimistolle tai kasvokkain tapahtuvaa työskentelyä.

Yksi monipaikkaisuuteen keskeisesti liittyvä asia on digitalisaatio. Alasoini 2015 (26) kuvaa digitalisaatiota yhteiskunnallisena prosessina, jossa voidaan hyödyntää teknologian uusia mahdollisuuksia. Etlan raportin mukaan digitalisaatio voidaan määritellä digitaaliteknologian *integroitina jokapäiväiseen elämään digitoimalla kuvaa, ääntä, dokumenttia tai signaalia biteiksi ja tavuiksi kuvaamaan asioita ja tietosisältöä* (Juhanko, Jurvansuu, Ahlqvist, Ailisto, Alahuhta, Collin, Halen, Heikkilä, Kortelainen, Mäntylä, Seppälä, Sallinen, Simons & Tuominen 2015, 18.)

Digitalisaation vaikutus talouteen on ollut nähtävissä vasta noin kaksi vuosikymmentä. Tässä ajassa se on jo johtanut suureen murrokseen. Ilmiönä se ulottuu jokaiselle toimialalle, kaikille elämän osa-alueille. Se saa lisävauhtia yhteiskunnan ilmiöistä ja haasteista ja se on kytköksissä kaikkeen. (Työterveyslaitos 2015; Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2015, 110.)

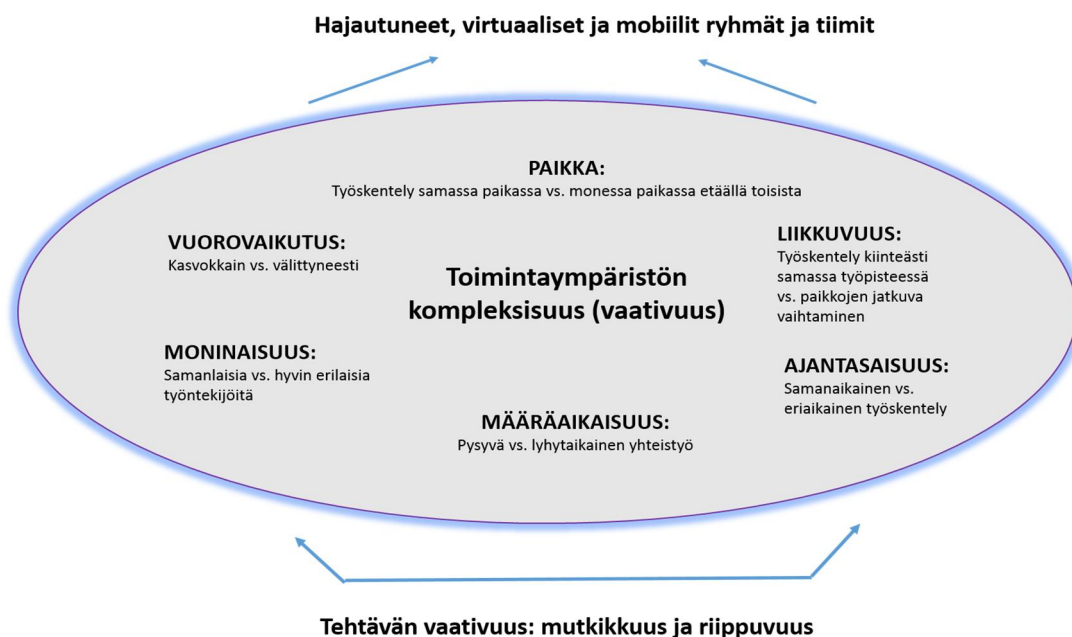
2.2 Monipaikkainen työ, työn piirteet ja vaatimukset

Organisaation siirtyminen monipaikkaisuuteen on aina suuri muutos. Jo alkuvaiheessa muutosprosessia on tärkeää pohtia, minkälaisia monipaikkaisuuden muotoja otetaan käyttöön ja miten sitä tuetaan. Prosessin edetessä valintoja voidaan tarkastella uudelleen ja käydä henkilöstön kanssa vuoropuhelua. (Haapamäki ym. 2010, 11.)

Onnistuneiden muutosten taustalla on osallistujien yhteinen ajattelu, puhe, tutkiminen ja pohdinta, asioiden, ajatusten, tunteiden ja tulkintojen näkyväksi tekeminen, erilaisten vaihtoehtojen punnitseminen ja yhteisen suunnan muodostaminen. (Valtiokonttori 2008.)

Nykyiseen asiantuntijatyöhön kuuluvien keskeytysten hallitseminen saattaa vaikuttaa siihen, että perinteisetkin organisaatiot ja työryhmät ottavat käyttöön verkostomaiset ja hajautuneet rakenteet. Kuitenkin pitkät välimatkat, sähköinen viestintä ja muut osatekijät vaikeuttavat tiedon liikkumista. Luottamuksen merkitys korostuu monipaikkaisesti työskennellessä ja ongelmia saattaakin tulla luottamuksen rakentamisessa. Myös ryhmän kiinteydessä ja ryhmän identiteetin rakentamisessa saattaa olla haasteita. Tällä kaikella on oma vaikutuksensa työoloihin ja työntekijöiden hyvinvointiin. Työntekijän oma jaksaminen ja hyvinvointi on varmistettava työntekijän itsensä, työnantajan ja työyhteisön taholta. (Dufva ym. 2017, 19; Kokko & Vartiainen, 2006, 10; Työterveyslaitos 2016, 19.)

Nykyiset teknologiset ratkaisut mahdollistavat jo sujuvan työskentelyn monipaikkaisesti. Organisaation pitää siksi tarjota monipaikkaiselle työlle riittävät, toimivat ja helppokäyttöiset viestintä- ja yhteistyövälineet. Teknologiaa merkittävämpään rooliin nousevatkin kulttuuri ja käytännöt. Monipaikkainen työskentely edellyttää yhteisiä pelisääntöjä ja oman toiminnan suunnittelua. (Dufva ym. 2017, 19; Vartiainen ym. 2004, 109, 126.)



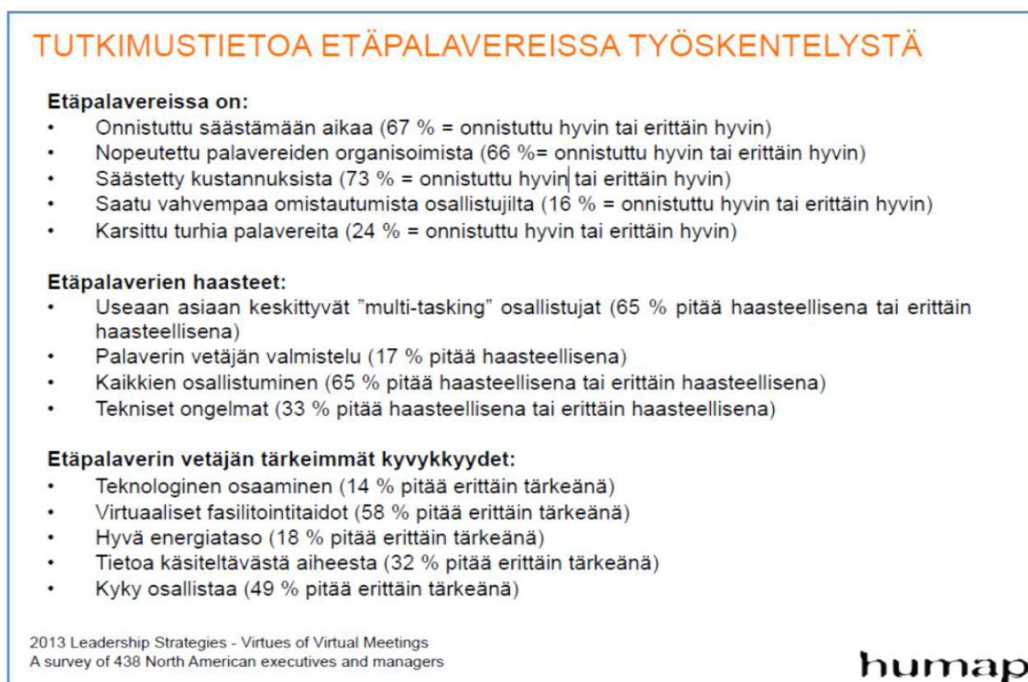
KUVIO 3. Virtuaalisen työympäristön kompleksisuus (Vartiainen 2006)

Kuviossa 3 on kuvattu kuusi virtuaalisen työympäristön kompleksisuustekijää. Kompleksisuusajattelussa keskeistä on kaikkien asioiden kietoutuminen toisiinsa (Juuti 2016, 56). Näillä tekijöillä on yhteys siihen, miten tiimi tai työntekijä tekee työnsä tai kokee sen. Välimatkalla voi olla vaikutusta kommunikoinnin heikkenemiseen ja tätä kautta yhteistyö saattaa vaikeutua. Kulttuurierot mahdollistavat ennakkoluulojen syntymistä. Työn ohjaaminen ja valvonta vaikeutuvat, kun työtä tehdään eri paikoissa ja eri aikaan. Sähköinen viestintä nopeuttaa tiedon kulkemista, mutta samalla häiriöiden mahdollisuus lisääntyy. (Kokko & Vartiainen 2006, 15.)

Saarisen (2016, 25–26) mukaan virtuaalinen työ tarjoaa ilmeisiä mahdollisuuksia ja etuja organisaatioille. Kun työntekijät eivät ole sidottuja määrättyyn paikkaan, ovat parhaat yksilöt käytettävissä työhön fyysisestä sijainnista välittämättä. Virtuaaliseen työhön liittyy myös mahdollisia taloudellisia hyötyjä kuten säästöjä matkakuluissa ja kiinteistökuluissa ja tätä kautta myös ympäristöhyötyjä. Varsinkin nuoremmat työntekijät arvostavat nykyisin sellaisia asioita, joita voidaan virtuaalisessa työssä nostaa esille, kuten työelämän tasapaino, joustavuus ja riippumattomuus.

Elektroninen kommunikaatio saattaa joidenkin henkilöiden kohdalla helpottaa mielipiteen ilmaisua; osa ihmisistä kokee viestimisen matkan päästä helpommaksi kuin kasvokkain.

Pulkkinen & Hyyryläisen (2017) mielestä virtuaaliset kokoukset koetaan usein perinteisiä kokouksia arvokkaampina. Kuviossa 4 on tutkimustietoa etäpalavereiden hyödyistä ja haasteista sekä palaverin vetäjältä vaadittavista taidoista. Tutkimuksen mukaan verkossa vaikuttaminen tehostaa työskentelyä ja joustavoittaa kokouksia. Lisäksi virtuaalisista kokouksista syntyy rahallisia ja ajallisia säästöjä. Halutun kohdejoukon tavoittaminen on helpompaa etäkokouksilla, koska matkustusaika ja -vaiva säästyvät. Haasteina etäpalavereissa on saada osallistujat keskittymään aiheeseen ja itse palaveriin sekä osallistujien aktivointi. Myös tekniset ongelmat on koettu haasteina. Monipaikkaisissa kokouksissa korostuu interaktiivisuus ja tästä syystä kokouksen puheenjohtajalta ja osallistujilta vaaditaan ryhmätyöskentelymenetelmien käytön hallitsemista. Etäpalaverin vetäjältä vaaditaan osallistamisen kykyä, teknologista osaamista ja fasilitointitaitoja.



KUVIO 4. Tutkimustietoa etäpalavereissa työskentelystä (Pulkkinen & Hyyryläinen, 2017.)

Työyhteisön toiminnassa korostuu erilaisten työssä käytettävien aikojen rooli (kuvio 5). Operatiivinen aika on sitä aikaa, jolloin tehdään niitä perustoita, jotka sisältyvät työnkuvaan. Usein kyseessä on jossakin määrin rutiiniluonteisen työn tekeminen. Reflektiivinen työ luo arviointimahdollisuuksia työhön. Sen avulla voi pysähtyä tarkastelemaan jo tehtyä työtä. Sosiaalinen aika on sosiaalista kanssakäymistä ja yhteistä ideointia, joiden avulla voidaan tutustua ja luoda luottamusta. Tätä aikaa voidaan käyttää sekä virtuaalisessa että perinteisessä kanssakäymisessä. (Pulkkinen & Hyyryläinen 2017, 11–12.)



Kuvio 5. Ajan käyttö monipaikkaisessa työssä (Pulkkinen & Hyyryläinen 2017, 11.)

Yleensä työntekijöiden kiinnostuksen puute ei ole esteenä virtuaalisen työn lisääntymiselle. Organisaatioiden jähmeät rakenteet estävät merkittävästi työn joustavuutta ja etätöiden lisääntymistä. (Virolainen 2010, 61.)

2.3 Esimiestyö monipaikkaisessa organisaatiossa

Työn virtuaalisuus ei poista johtajuuden merkitystä, vain sen tapa ja muoto muuttuvat. Hajautunut, aikaa ja paikkaa kunnioittamaton työelämä vaatii uudenlaista johtamista. Monille johtajille etäällä olevien työntekijöiden johtaminen on haastavampaa kuin toimiminen yhdessä paikassa. Ihmisellä on luontaisesti sosiaalisuuden tarve ja se ilmenee yhteisöllisyyden kaipuuna. Tästä syystä monipaikkaista työtä tekevien organisaatioiden johtajilla on edessään haaste, miten yhteisöllisyys järjestetään ja mitä on uusi yhteisöllisyys. Monipaikkainen toimintamuoto saattaa muodostaa ongelmia, koska työntekijät eivät koe olevansa samanarvoisessa tilanteessa. Samanarvoisessa tilanteessa kaikki työskentelisivät joko kasvokkain tai kaikki hajautetusti. Tästä syystä on tärkeää, että esimiehet pystyvät luomaan ryhmälle yhteisen identiteetin ja näin tasoittamaan etäisyyttä ryhmän jäsenten kesken. (Gerke 2006, 102; Webster & Wong 2008; Virolainen 2010, 65; Ahonen ym. 2015, 17.)

Nykyisin johtajuus tapahtuu tyypillisesti monimutkaisissa ympäristöissä ja esimiestyössä on käynnissä muutos nopeassa tahdissa uuden teknologian siivittämänä. Virtuaalisen tiimin johtamisessa tärkeään rooliin nousevat ennakointi ja tiedolla johtaminen. Esimiestyö on hektistä, hajanaista ja monimutkaista ja johtajien on kestävä paineita ja epäselvyyttä sekä usein ristiriitaisia odotuksia. He kokevat jatkuvia keskeytyksiä ja ison osan heidän ajastaan vie reagoiminen välittömiin ongelmiin. Johtajan on oltava avarakatseinen ja proaktiivinen ja vanhat toimintamallit on kyettävä kyseenalaistamaan. Johtamisesta näyttää tulevan tukifunktio työntekijöiden luodessa varsinaisen arvon. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2015, 114; Saarinen 2016, 28, 30–31.)

Ulla Vilkmann (2016, 139) kuvaa oheisessa kuviossa 6 etäjohtajan osaamisalueita. Sosiaalinen taitavuus tarkoittaa Vilkmannin mukaan hyviä vuorovaikutustaitoja. Erityisesti etäjohtamisessa Vilkmannin mielestä korostuu delegointitaidot, koska tehtävänannot on oltava riittävän selkeitä, jotta ne ymmärretään oikein. Tämä helpottaa esimiehen työtä, koska hyvin hoidettu delegointi ei edellytä esimiehen jatkuvaa seurannan tarvetta.



Kuvio 6. Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman 2016, 139).

Monipaikkaisen tiimin esimiestyössä on monenlaisia haasteita. Haukkala (2010, 29) korostaa työntekijöiden tukemista ajankäytön hallinnassa, tilojen käytössä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Myös terveyteen ja työsuojeluun liittyvät kysymykset korostuvat erityisesti mukaansatempaavassa tietotyössä. Haasteita asettaa myös hajallaan olevat organisaatiot, koska ne vaativat panostusta ryhmätyöskentelyn toimivuuteen ja työntekijöiden keskinäiseen kommunikointiin. (Haukkala 2010, 29.) Quirosin (2012) mielestä hajautetun toimintatavan voi kääntää eduksi hyödyntämällä eri taustoista olevia työntekijöitä. On kuitenkin vältettävä mahdolliset kommunikaatio- ja tehokkuusansat ja pystyttävä varmistamaan matkan päästä toiminnan tehokkuus.

Merkittävä hajautetun organisaation johtamisen erityishaaste on työntekijöiden huomiointi, sitouttaminen, osallistaminen ja motivointi. Hajautetun työn johtajalta vaaditaan erilaista päätöksentekotyyliä työntekijöihin kuin paikallisen työn johtajalta. Työntekijöille ei saa tulla tunnetta, että heidät on unohdettu tai jätetty informaatiopimentoon. Johtajan tulee olla empaattinen ja hänellä tulee olla kuuntelemisen taito. Hänen olisi pystyttävä luottamaan työntekijöiden ammattitaitoon ja työmoraaliin. Tarvittavat taidot ovat samoja kuin muissakin

organisaatioissa, mutta vaatimusten tiedostaminen on erityisen tärkeää hajautetussa organisaatiossa. (Tanskanen & Nenonen 2009, 11; Torikka 2005; Vartiainen ym. 2004, 84.)

Yksi hajautetun organisaation esimiehen keskeinen haaste on löytää työn kannalta sopivimmat sähköiset välineet ja palvelut, sekä saada ne yhdistettyä kasvokkain tapahtuviin tapaamisiin. Viestintätekniikka vaikuttaa johtamisen dynamiikkaan ja virtuaaliset yhteydet tekee johtamisesta erilaista verrattuna perinteisiin fyysisiin yhteyksiin. Johtaminen virtuaalisesti on monimutkaisempaa ja vaatii erilaisia ajattelutapoja, käyttäytymistä ja strategiaa. Johtajan on paneuduttava virtuaalisen työn johtamiseen ja pohdittava uusia keinoja saada ihmiset osallistumaan ja innostumaan virtuaalisesta työskentelystä. Johtajan on uskallettava ajatella ja tarkastella samoja asioita uudesta näkökulmasta kuin kasvokkain tehtävässä työssä. Sähköisten työvälineiden käytössä on hyvä muistaa, että vanhemmille henkilöille uusien teknisten välineiden käyttäminen voi olla vaikeampaa kuin nuorille. (Humala 2007, 90; Saarinen 2016, 28, 30–31; Valtiovarainministeriö 2015.)

Kuviossa 7 kuvataan neljä näkökulmaa, jotka on huomioitava kun johdetaan monipaikkaista organisaatiota. (Valtiovarainministeriö 2015.)



KUVIO 7. Neljä huomioitavaa näkökulmaa monipaikkaisessa työssä (Valtiovarainministeriö 2015).

Jos entiset toimintamallit eivät toimi virtuaalisen tiimin johtamisessa, ne kannattaa hylätä. Myös oletukset ja uskomukset on uskallettava kyseenalaistaa ja pystyttävä rikkomaan useita sukupolvia vanhat säännöt. Olennaista on tiedostaa, ette virtuaalisen tiimin johtaminen ole teknologioiden yhdistämistä, vaan ihmisten. (Virolainen 2010, 65.)

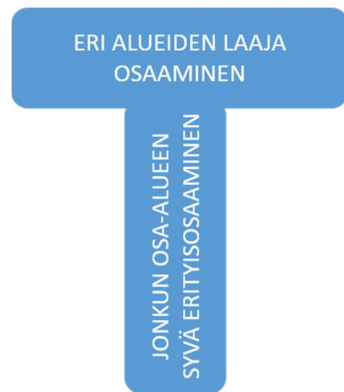
Työehtosopimuksissakin pitäisi huomioida ajasta ja paikasta riippumaton työ. (Haukkala 2010, 38.) Työaikoihin ja työn tekemisen paikkoihin liittyvät kysymykset eivät ole enää vain esimiehen ja työntekijän välillä sovittavia asioita, vaan ne tulisi ottaa huomioon myös työaikalainsäädännössä, henkilöstöpolitiikassa, tietoturvakysymyksissä ja tilojen suunnittelussa. Muutos siirtymisestä kellokortilla johtamisesta kohti työn tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvää johtamista edellyttää koko työkuulttuurin muutosta ja oppimista pois vanhoista tavoista. Organisaation toimintakulttuurin muuttaminen ilman johtajuuden kehittämistä ei ole mahdollista. (Sivunen 2013; Silander 2013, 7.)

2.4 Työntekijänä monipaikkaisessa organisaatiossa

Hyrkkänen & Vartiainen (2009, 12) korostavat uuden toimintaympäristön edellyttävän työntekijöiltä entistä enemmän osaamista. Työn osaamisen lisäksi on pystyttävä hallitsemaan työn toimintaympäristöä. Työyhteisössä henkilötasolla vaadittuja taitoja heidän mukaansa ovat verkko-osaaminen, sosiaalinen osaaminen, ICT-osaaminen, ajan hallinnan osaaminen, ympäristöosaaminen, tunneälykyys, hyvät viestintätaidot ja viestintä- ja yhteistyövälineiden käytön osaaminen. Virtuaaliryhmässä työskentelevän työntekijän pitää kyetä tekemään työtä ilman jatkuvaa ohjausta. Muita vaadittavia ominaisuuksia ovat: itsenäisyys, aktiivisuus, eristyneisyyden sieto ja ammattitaito. Torikan (2015) mielestä myös viestintätaidot ja erilaisuuden ymmärtäminen eli sosiaaliset taidot helpottavat työssä onnistumista.

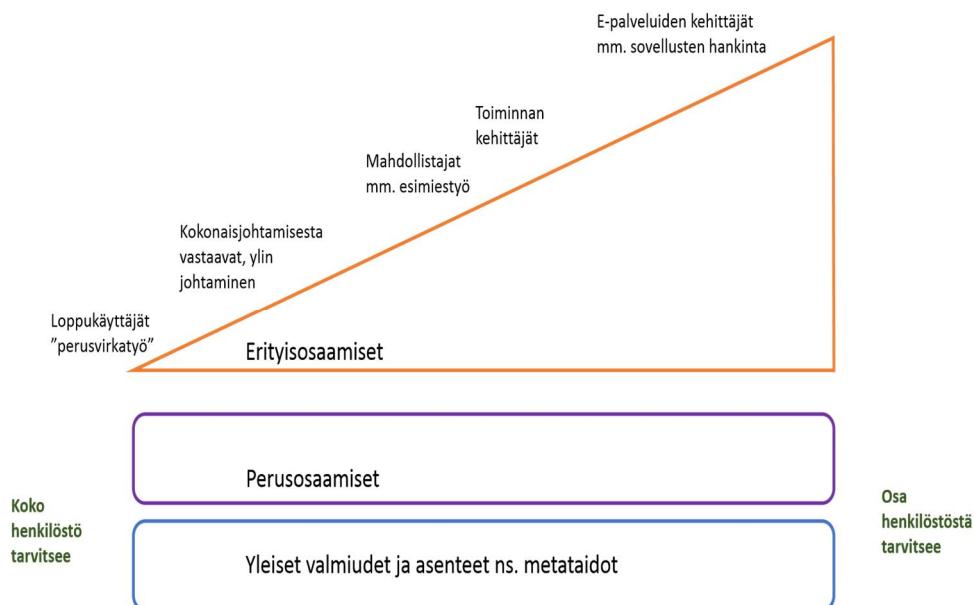
Myös Taipale & Janhonen (2016, 7-8.) painottavat työntekijöiltä uusia toimintatapoja nykyisessä työkuulttuurissa. Oman työnsä tekemisestä, sujuvuudesta ja kipukohdista on osattava olla avoin. Ammattilaisen on

kyettävä jakamaan osaamistaan ja tietojaan työkavereilleen ja johdolle. Organisaatioissa odotetaan työntekijöiden kehittävän omaa osaamistaan omaehtoisesti ja osallistuvan ilmapiirin ja toimintatapojen kehittämiseen. Työntekijöillä on eniten tietoa siitä, millä lailla johtaminen ja toimintamallit tukevat työsuoritusta.



Kuvio 8. Digiajan työntekijän T-osaamisprofiili (Valtiovarainministeriö 2017).

Valtiovarainministeriön (2017) mukaan nykyajan ongelmat ovat niin monimutkaisia ja muutostahti kova, joten osaamisen pitää joustaa oman erikoisalueen lisäksi laajemmalle. Kuviossa 8 on kuvattu digiajan työntekijän T-osaamisprofiilia. Pystysuoralla osalla viitataan vahvaan substanssiosaamiseen ja vaakasuoralla osalla kykyyn ymmärtää myös muita osaamisalueita ja hyödyntää niitä. (Valtiovarainministeriö 2017.)



KUVIO 9. Digiosaaminen julkisessa hallinnossa (Valtiovarainministeriö 2017).

Digitalisaation myötä työntekijöiltä vaaditaan uudenlaista osaamista. Yleiset valmiudet ja perusosaaminen ovat kaikilta nykyajan työntekijöiltä vaadittavia taitoja. Erityisosaaminen on sidoksissa työntekijän toimenkuvaan. Kuviossa 9 kuvataan digitalisaation aiheuttamien muutosten vaikutusta työntekijöihin julkisessa hallinnossa. Kuviossa ns. metataidoilla tarkoitetaan uuden oppimista, vanhan poisoppimista, kykyä yhdistää erilaisia osaamisia, vuorovaikutustaitoja, median lukutaitoa, itsensä johtamista ja kykyä ymmärtää erilaisten ihmisten erilaisia valmiuksia.

Perusosaamisella tarkoitetaan digitaalisten palveluiden ja työvälineiden käyttöä omassa työssä, verkostoitumisen ja yhteistyön aktiivista edistämistä sekä riittävää ymmärrystä digitalisaation vaikutuksista asiakkaisiin, toimintaan ja omiin työtehtäviin. Erityisosaamisella tarkoitetaan asiakaskokemuksen kehittämistä, data- ja analytiikkaosaamista, riskienhallintaa, prosessiosaamista, digitaalista viestintäosaamista ja johtamisen kokonaisuutta sekä muutoksen johtamista. (Valtiovarainministeriö 2017.)

Työntekijöiltä vaaditaan myös kykyä sopeutua jatkuviin muutoksiin. Nykyiset työtavat korostavat työntekijöiden taitoa johtaa omaa työtään. Jokaisen työntekijän olisi osattava muutosjohtamisen perusteet ja muutosdynamikka, jotta organisaatioiden jatkuva muutos olisi muutettavissa positiiviseksi energiaksi tai toivoksi. Työntekijät toivovat olevansa aktiivisessa roolissa muutosten suunnittelu- ja toteutusvaiheessa silloin kun muutos koskee heitä itseään. Kun työntekijä ymmärtää muutostarpeen, on sen hyväksyminen helpompaa. Kuitenkin useasti muutokset annetaan valmiina ilman, että työntekijät voivat niihin vaikuttaa. (Tanskanen & Nenonen 2009, 10; Pirinen 2014, 179.)

Jatkuvat muutokset ja häiriöt vievät aikaa työntekijöiden arjesta. Vastuuta työn suorittamisesta ja omasta itsestään on yhä enemmän työntekijöiden vastuulla. Muutoksissa ja aikapaineessa suoriutuminen edellyttää työntekijöiltä ajankäytön hallintaa ja itsensä johtamisen kykyä. Lisäksi kaikkien organisaatiossa työskentelevien pitäisi hallita hyvät alaistaidot, joilla tarkoitetaan esimiesroolin vastinparia. Hyvillä alaistaidoilla on mahdollisuus vaikuttaa johtamiseen työntekijän näkökulmasta. Etäinen ja autoritaarinen esimies voi tuhota työntekijän mahdollisuudet hyvään alaistaitoon. (Pirinen 2014, 196–197; Tanskanen & Nenonen 2009, 10; Ahonen ym. 2015, 43.)

Sydänmaanlakan (2015, 148–149) mielestä alaistaidot on käsitteenä huono, koska se viittaa alistavaan johtamiskulttuuriin. Hänen mielestään parempi termi olisi työyhteisötaidot asiantuntijoiden osaamisesta puhuttaessa. Hän muistuttaa työntekijöiden oikeutta hyvään johtamiseen, mutta myös johtajan oikeutta hyvässä työyhteisökunnossa olevaan työntekijään.

Myös Taipale ja Janhonen (2016, 8) puhuvat ammattilaisen työn suunnittelussa ja hallinnassa itsensä johtamisen taidoista. Heidän mukaansa tällä tarkoitetaan taitoja, joiden avulla omaa toimintaa suunnataan asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Sillä ei kuitenkaan voi korvata ulkoista johtamista. Itsensä johtaminen on enemmänkin ulkoisen johtamisen tuki. Oikeastaan työpaikoilla esimiesten ja

työntekijöiden työllä ei ole juurikaan eroa, sillä myös johtaminen ja esimiestyö vaativat monenlaista ammattiosaamista. Molempien työnkuviissa tarvitaan asiasisältöjen ja itsensä johtamisen taitoa sekä ihmissuhdetaitoja. Eroa on lähinnä suhteessa valtaan ja vastuuseen.

Sydänmaanlakka (2015, 55) näkee itsensä johtamisen osana organisaation johtamisjärjestelmää. Nykyisissä organisaatorakenteissa työntekijöiltä odotetaan entistä itsenäisempää toimintaa. Myös itsensä johtaminen korostuu entisestään. Hän kuvaa itsensä johtamista kokonaiskuntoisuuden ja hyvinvoinnin ylläpitämisenä. On tärkeää olla kiinnostunut koko organisaation hyvinvoinnista ja panostaa sen kehittämiseen.

Jatkuva uudistaminen vaatii työntekijöiltä luovuutta ja innovatiivisuutta, jossa luovuudella tarkoitetaan kyseenalaistavaa ja uutta etsivää ajattelua ja toimintaa. Tällaiset termit eivät istu kovin hyvin perinteiseen julkiseen johtamiskulttuuriin. Perinteisesti virkamies on vastustanut kaikkea muutosta. Tämä on selkeä haaste julkiselle sektorille, koska on uskallettava kyseenalaistaa entiset toimintatavat ennakkoluulottomasti ja etsittävä uusia tehokkaampia tapoja. Julkishallinnossa on löydettävä jatkuvan uudistumisen positiivinen kierre. (Sydänmaanlakka 2015, 54–55.)

Tulevaisuuden työ tulee olemaan lisääntyvässä määrin ongelmanratkaisua, joka vaihtelee tilanteiden mukaan. Tätä työtä ei voida tehdä koneita käyttäen ainakaan toistaiseksi. Useisiin ongelmiin ei ole massaratkaisua. Tulevaisuudessa työntekijän rooli on ongelman määrittelyssä. Työ on vuorovaikutusta toisiaan tarvitsevien ihmisten välillä. (Aapola 2015.)

2.5 Tietoisuus ja läsnäolon tunne monipaikkaisessa organisaatiossa

Kasvokkain työskennellessä syntyy läsnäolon ja tietoisuuden tunne eri aistien välityksellä. Keskeisessä osassa on puheen kautta aikaansaatu vuorovaikutus. Kuuntelemalla ja tarkkailemalla muita voidaan saada paljon

tietoa. Tämän kaltainen tietoisuus tehostaa ryhmän toimintaa. Kun työskennellään hajautetussa organisaatiossa, on haasteena korvata tällaiset tilatietoisuuden mekanismit. (Vartiainen ym. 2004, 42: Virolainen 2010, 81.)

Vain kasvokkain tapahtuva viestintä on luonnollista, koska sitä on harjoiteltu jo tuhansia vuosia. Jos ei ole mahdollista olla vuorovaikutuksessa kasvotusten, työntekijät saattavat menettää elintärkeän mahdollisuuden rakentaa suhteita ja henkilökohtaisia yhteyksiä. Työntekijöiden keskinäiset, epäviralliset tapahtumat ja kohtaamiset eivät ole välttämättä virtuaalisten työntekijöiden saavutettavissa. Sen lisäksi, että he tuntevat jäävänsä jostakin paitsi, heille ei muodostu samanlaista lojaalisuutta organisaatioon. Johtajien onkin pohdittava tapoja, joilla sitoa etätyöntekijät organisaation kulttuuriin. (Sheridan 2012, 25–26, 29.)

Virtuaalinen työ merkitsee usein fyysistä etäisyyttä työntekijöiden ja kollegoiden välillä. Jos ryhmän jäsenet ja esimies tapaavat toisiaan harvoin kasvokkain, voi työntekijöille syntyä etäisyyden tunne. He myös oppivat tuntemaan toisensa hitaammin. Virtuaalinen työympäristö vähentää epämuodollista ja henkilökohtaista viestintää, ja keskustelu onkin pääasiassa työhön liittyvää. Esimiehen rajallinen tuntemus virtuaalisen tiimin jäsenistä vaikuttaa hänen vaikutusmahdollisuuksiinsa. Tuttuuden tunteen puuttuminen saattaa vähentyä virtuaalisessa työssä, ja voi olla vaikeampaa tuntea kuuluvansa tiimiin, mikäli ryhmä tapaa toisiaan harvoin. Yksinäisyys ja syrjäytyminen ovat tunnistettuja tyypillisiä virtuaalisen työn haittoja. (Saarinen 2016, 26.)

Etäisyys vaikeuttaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Ongelmien syntymisen kannalta työskentelypaikkojen etäisyyksien ei tarvitse olla edes pitkiä. Hajautetun organisaation ongelmien syntymiseen riittää eri kerroksiin ja rakennuksiin hajautuminen samassa kaupungissa. Kun etäisyys kasvaa, vaikeutuu vuorovaikutus ja yhteishengen luominen entisestään. (Kokko & Vartiainen, 2006, 90.) Hajautetussa työskentelytavassa onkin erityisen

tärkeää kiinnittää huomiota organisaation sisäisen yhteisöllisyyden säilyttämiseen. (Pajarinen & Rouvinen 2015, 14.)

Keskeiseen rooliin nousee monipuolinen viestintä- ja tietoteknologia. Tällaista yhteistyötä teknologian avulla kutsutaan sosiaaliseksi läsnäoloksi. Teknologian avulla voidaan saada aikaan yhteinen tietoisuus ja läsnäolon tunne hajautuneessa organisaatiossa. Avuksi on kehitetty tietoisuustyökaluja, joiden avulla tehdään näkyväksi muiden työyhteisön jäsenten olemassaolo ja paikallaolo virtuaalisessa työtilassa. Esimerkiksi tietoisuustyökalun välityksellä on nähtävissä henkilöiden nimet tai kuvat ja heidän läsnäolonsa ja käytettävyytensä. Sähköinen viestintä ilman tietoisuustyökalujen käyttöä voi pahimmillaan eristää työntekijän sosiaalisesti muista. (Vartiainen ym. 2004, 43, 108; Virolainen 2010, 82.)

Virolaisen (2010, 83) mukaan on ristiriitaista näyttöä siitä voidaanko viestintä- ja yhteistyötekniologialla luoda riittävää läsnäolon tunnetta virtuaalisessa työskentelyssä. Hänen mukaansa teknologian välittämä etäläsnäolo ja läheisyys eivät ole kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista korvaavia. Kasvokkain tapahtuvaan viestintään liittyy voimakas läsnäolo ja tilannetietoisuus. Myös Vartiainen (2004, 43) on samoilla linjoilla. Hänen mielestään teknologialla ei voida korvata kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia. Kommunikoitaessa vain osa viestistä välittyy sanallisesti. Pääosa kommunikaatiosta liittyy puheen ajoitukseen, sävyyn ja kehonkieleen. Mutta koska monipaikkaisessa organisaatiossa ei kasvokkain tapahtuva viestintä ole aina mahdollista, on opittava hyödyntämään teknologian suomia mahdollisuuksia tietoisuuden ja läsnäolon tunteen aikaansaamiseksi.

Myös Gerke (2006, 103) korostaa, että on ensiarvoisen tärkeää rakentaa ja ylläpitää esimiehen ja kaikkien tiimin jäsenten välisiä suhteita. Perinteisessä organisaatiossa suhteet ovat syntyneet työskentelemällä rinnakkain. Monipaikkaisessa organisaatiossa satunnaiset kohtaamiset ovat hävinneet, kuten myös kehonkieli ja kasvoista luettavat vihjeet, joihin olemme tottuneet tutustuaksemme ja ymmärtääksemme toisiamme. Tästä syystä suhteet on rakennettava harkitusti. Tämän pitää olla päivittäistä ja tietoista, koska epäonnistuminen tässä saattaa vaikuttaa negatiivisesti koko tiimin tuloksiin.

Yhteishengen luomisen kannalta ryhmän olisikin tärkeää tavata kasvokkain jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Sähköpostitse tapahtuva viestintä on hankalaa verrattuna reaaliaikaiseen keskusteluun kasvokkain tai puhelimessa. Vastauksia ei saada nopeasti ja väärinymmärrysten mahdollisuus kasvaa. Varsinkin alkuvaiheessa on tärkeää luoda yhteiset toimintamallit, sopia viestintä- ja yhteistyövälineistä ja kouluttaa työntekijät käyttämään niitä. (Torikka 2005)

2.5.1 Monipaikkaisen organisaation viestintä

On varsin tyypillistä, että virtuaalisessa työskentelytavassa viestintä heikkenee verrattuna perinteiseen työympäristöön (Virolainen 2010, 85). Useimmat virtuaalista työtä tekevät eivät koskaan ole kasvokkain vuorovaikutuksessa useimpien työkavereidensa kanssa. Tämä tarkoittaa, näkymättömyyttä työympäristössä ja mahdollisuus heidän unohtamiseensa kasvaa. (Sheridan 2012, 28.) Työskentely hajautetusti aiheuttaa työntekijöille eristyneisyyden ja epätasa-arvoisuuden tunnetta. Päätoimipaikassa saatetaan helposti unohtaa pienet etäryhmät. Viestinnässä on kiinnitettävä erityistä huomioita tiedon levittämiseen kaikille ryhmän jäsenille. (Kokko & Vartiainen 2006, 90–91.)

Viestintätaidot ovat selvästi tärkeimpiä virtuaalisen tiimin johtajan ominaisuuksia. Esimiesten tulisi myös parantaa psykologisesti turvallista viestintäilmapiiiriä olemalla jatkuvasti saatavilla, pyytämällä usein ryhmän jäseniä antamaan oman panoksensa ja kannustamalla tiimiläisiä keskustelemaan. (Saarinen 2016, 33.)

Hajautetussa työssä korostuu palautteen antamisen tärkeys. Sähköisessä viestinnässä ei voi aistia esimiehen tyytyväisyyttä ilmeistä tai eleistä. Esimiehen tehtävä on ilmaista palaute selkeästi, korostamalla saavutettuja suorituksia ja huomioimalla pienetkin saavutukset. Näin voidaan motivoida työntekijöitä ja lisätä tyytyväisyyttä. Työskentely hajautetussa organisaatiossa edellyttää selkeää ja vahvaa, jopa ylikorostunutta kommunikointia. (Tanskanen & Nenonen 2009, 11.)

Yksi huolenaihe käytettäessä sähköisiä työkaluja viestinnässä, on yksityisyys. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä ihmiset ovat usein tietoisia siitä, kuka voi kuulla heidän keskustelunsa tai nähdä mistä he keskustelevat. Sähköisiä työkaluja käytettäessä voi viestinnässä tapahtua monenlaisia virheitä, kuten viesti saattaa lähteä väärälle henkilölle tai tietoturvassa voi tulla ongelmia. (Sheridan 2012, 28.)

Työn ja tiedonvälityksen digitalisoituminen ovat olleet vaikuttamassa johtamisen, viestinnän ja vuorovaikutuksen murrokseen. Kaikki työyhteisön jäsenet ovat muuttuneet tiedon tuottajiksi, kuluttajiksi ja välittäjiksi. Esimiehen olisi hyvä rohkaista tiimin jäseniä kysymään asioita myös toisiltaan. Nykyinen työkuultuuri asettaa uudenlaisia vaatimuksia läsnäololle myös sähköisissä välineissä. Myös johtajan on otettava aktiivinen rooli näissä tietovirroissa ja osattava hyödyntää uusia vuorovaikutteisia työkaluja. (Brake 2006, 116–121; Ahonen ym. 2015, 164.)

Julkisen hallinnon johtajilla on pitkä tie kuljettavana avoimuuden ja vuorovaikutuksen saralla. Organisaation oma henkilöstö on viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkein kohderyhmä. Onnistuminen riippuu paljolti siitä, miten johto, johtajat ja esimiehet saavat henkilöstön samaan veneeseen ja

soutamaan samaan suuntaan. Jos henkilöstö ei ole viestinnän ykköskohderyhmää, ei myöskään ulkoinen viestintä ja vaikuttaminen voi onnistua. (Ahonen ym. 2015, 166.)

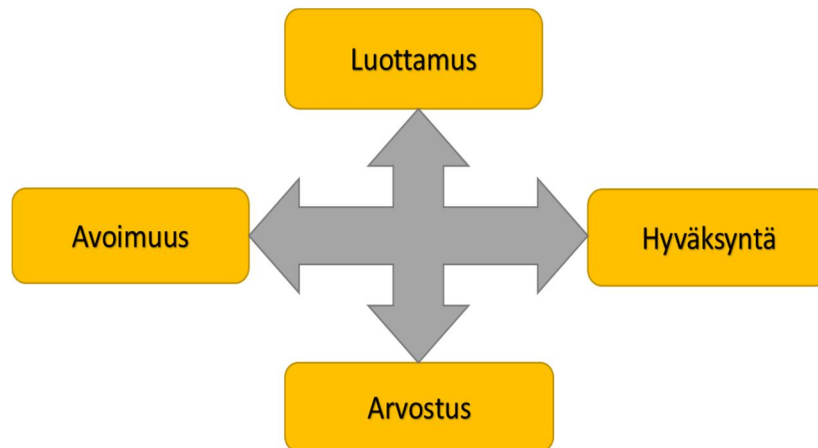
2.5.2 Luottamus ja työhyvinvointi monipaikkaisessa työskentelytavassa

Jatkuva muutos haastaa luottamussuhteet työpaikoilla. Tämä vaikuttaa myös esimiestyöhön monipaikkaisessa organisaatiossa. Pelkkä esimiehen asema ei enää riitä, vaan esimiehen omat henkilökohtaiset ominaisuudet nousevat johtamisen keskiöön. Jotta syntyy luottamusta, pitäisi päätöksenteon ja kohtelun olla oikeudenmukaista. Johtaminen siirtyy verkostoihin ja virtuaaliseen ympäristöön, ja esimiehen on pystyttävä alaistensa kanssa rakentamaan dialogiin luottamuksen rakentamiseksi. Esimiehet joutuvat painimaan moninaisten näkökulmien ja odotusten keskellä. Jos esimies ei huomaa eri tahojen ristiriitaisia odotuksia, on hän jäänyt liian kauaksi työyhteisön todellisuudesta. Hyvin toimivat esimies-alais-suhteet auttavat työyhteisöä lisäämään modernin työn hyvinvointia ja niiden kehittäminen on koko organisaation etu. (Tanskanen & Nenonen 2009, 17–18; Juuti 2016, 37; Työterveyslaitos 2015.)

Virtuaalisen organisaation esimiehen ei ole mahdollista samalla tavalla valvoa työntekijöitä kuin perinteisessä organisaatiomallissa. Tämä korostaa luottamuksen merkitystä virtuaalisen tiimin johtamisessa ja toiminnassa. Avoin kommunikaatio mahdollistaa luottamuksen rakentamisen. Esimiehen on myös osoitettava luottamusta tiimin jäsenille. (Virolainen 2010, 67–68.)

Esimiehen on mahdollisuus saavuttaa luottamukselliset suhteet, mikäli hän toimii eettisesti, on oikeudenmukainen ja esimerkillinen. Hänen täytyy tuntea työntekijöiden arvo, ei pelkästään keitä he ovat tai missä he ovat. Tämä ei ole aina helppoa. Helpompaa olisi noudattaa sokeasti ylhäältä annettuja ohjeita, kuin pyrkiä pohtimaan eettisesti ja oikeudenmukaisesti parasta ratkaisua. Tällainen vaatii esimieheltä rohkeutta. Jos esimies toimii epäreilusti, vaatii työntekijöiltä liikaa, ei arvosta heitä tai on muuten

epäoikeudenmukainen, luottamus esimieheen ja mahdollisesti koko organisaatioon katoaa. (Juuti 2016, 38; Brake 2006, 116–121.)



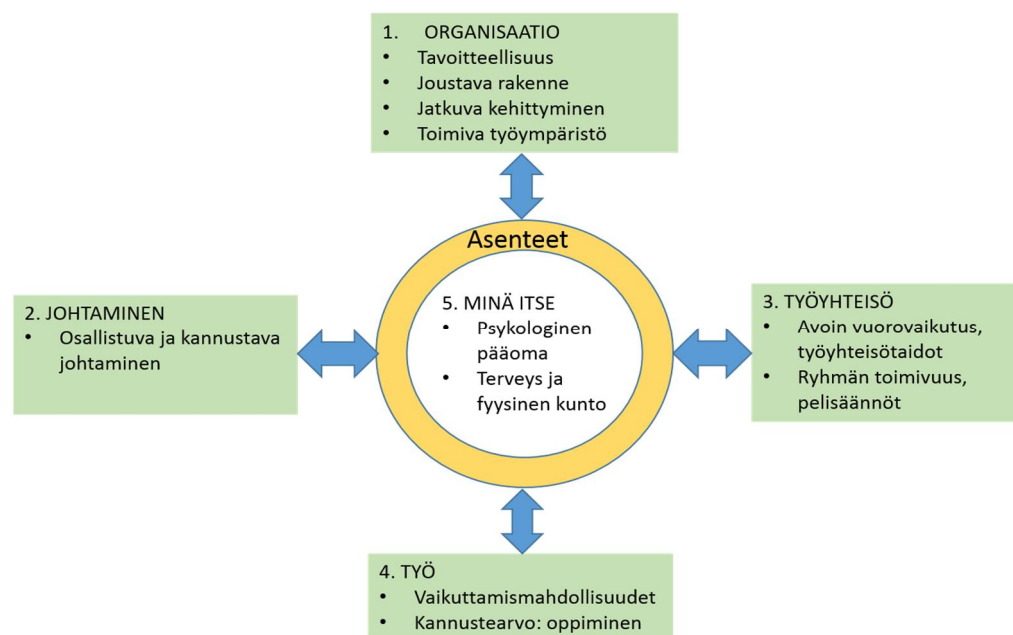
KUVIO 10. Luottamus heijastuu ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin (Juuti 2016, 43)

Kuviossa 10 kuvataan prosessia, jota käydään yksilöiden ja yhteisön ilmapiirin tasolla. Ihmisten välisen luottamuksen, avoimuuden, hyväksynnän ja arvostuksen välillä on ns. kasautuva lainalaisuus. Jos henkilöt luottavat toisiinsa ja puhuvat avoimesti keskenään, syvenee heidän välisensä arvostus. Jos he eivät luota toisiinsa eivätkä ole toisilleen avoimia, he tuskin pitävät toisistaan eivätkä myöskään arvosta toisiaan. Samat lainalaisuudet pätevät työyhteisön ilmapiirissä. Työntekijät voivat luottaa organisaatioon, jos he pystyvät luottamaan esimiehen puheisiin. Organisaation ja ihmisten välille syntyy tietynlainen psykologinen sopimus esimiehen toimenpiteiden avulla. Tämä sopimus muuttuu ajan kuluessa ja esimiehen onkin oltava herkästi tietoinen näistä muutoksista. (Juuti 2016, 43–44.)

Luottamuksen rakentaminen on edellytys yhteistyön onnistumiselle ryhmän jäsenten välillä. Jos luottamusta ei ole, ei tietoaakaan jaeta, eikä yhteisen tavoitteen eteen ponnistella. Yhteistyön kehittämiseksi tarvitaan riittävästi säännöllisiä kokouksia, jotka voivat olla myös virtuaalisia.

Ylläpitääkseen yhteishenkeä on kokoonnuttava myös henkilökohtaisiin tapaamisiin. Luottamuksen menettäminen on yksi mahdollisista riskeistä virtuaalisessa työssä. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen on tärkeää, ja siihen panostaminen on tärkeää organisaation tehokkaan toiminnan mahdollistamiseksi. Hyvin toimivat esimies-alais-suhteet auttavat työyhteisöä lisäämään modernin työn hyvinvointia ja niiden kehittäminen on koko organisaation etu. (Kokko & Vartiainen 2006, 91.)

Työhyvinvointi muodostuu oikeudenmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, organisaatorakenteesta, joka edistää työssä onnistumista, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Työhyvinvointi on tila, jossa henkilö kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa ja pystyy sietämään kohtuullisessa määrin epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Kuviossa 11 on kuvattu työn, ryhmän ja yksilön voimavaroja. Työhyvinvointi syntyy yksilön, työpaikan, työn, esimiehen ja työtovereiden aktiivisen vuorovaikutussuhteen ansiosta. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13; Riikonen, Tuomi & Vanhala 2003, 12; Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 7.)



KUVIO 11. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka ym. 2012, 12)

Hajautettu työ on työhyvinvoinnin näkökulmasta erilaista kuin perinteinen työ. Työ pienissä ryhmissä erillään muista saattaa aiheuttaa työntekijöille vieraantumisen, irrallisuuden, epävarmuuden ja eristäytyneisyyden tunteita. Monesti kuitenkin työntekijät tuntevat itsenäisyyttä ja nauttivat mahdollisuudesta työskennellä rauhassa. Itsenäisyys ja yksinäisyys eivät saa kulkea käsi kädessä. Jos työntekijän sosiaalisten suhteiden ylläpito vaikeutuu, sillä saattaa olla negatiivinen vaikutus työssä jaksamiseen. Henkilön kuormittumisen tunteeseen vaikuttavat työn vaatimustekijöiden lisäksi yksilölliset tekijät. (Kokko & Vartiainen 2006/2, 22; Valtiokonttori 2015; Haukkala 2010, 29.)

Uuden teknologian myötä tuki- ja liikuntaelimiin kohdistuu uudenlaista kuormitusta. Lisääntynyt istumatyö, mobiililaitteiden ja langattomien laitteiden kanssa työskentely lisää työntekijöiden niskaan, hartioihin ja käsiin kohdistuvaa rasitusta. Lisäksi töitä tehdään kulkuvälineissä ja tiloissa, joissa ergonomiaan ei pysty vaikuttamaan. Psyykkisen kuormituksen lisääntymisen kokemiseen on vaikuttanut muuttuvat osaamisvaatimukset uusien sähköisten työkalujen käyttämisessä, sopeutuminen jatkuviin muutoksiin ja kasvavan tietomäärän hallitseminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 26.)

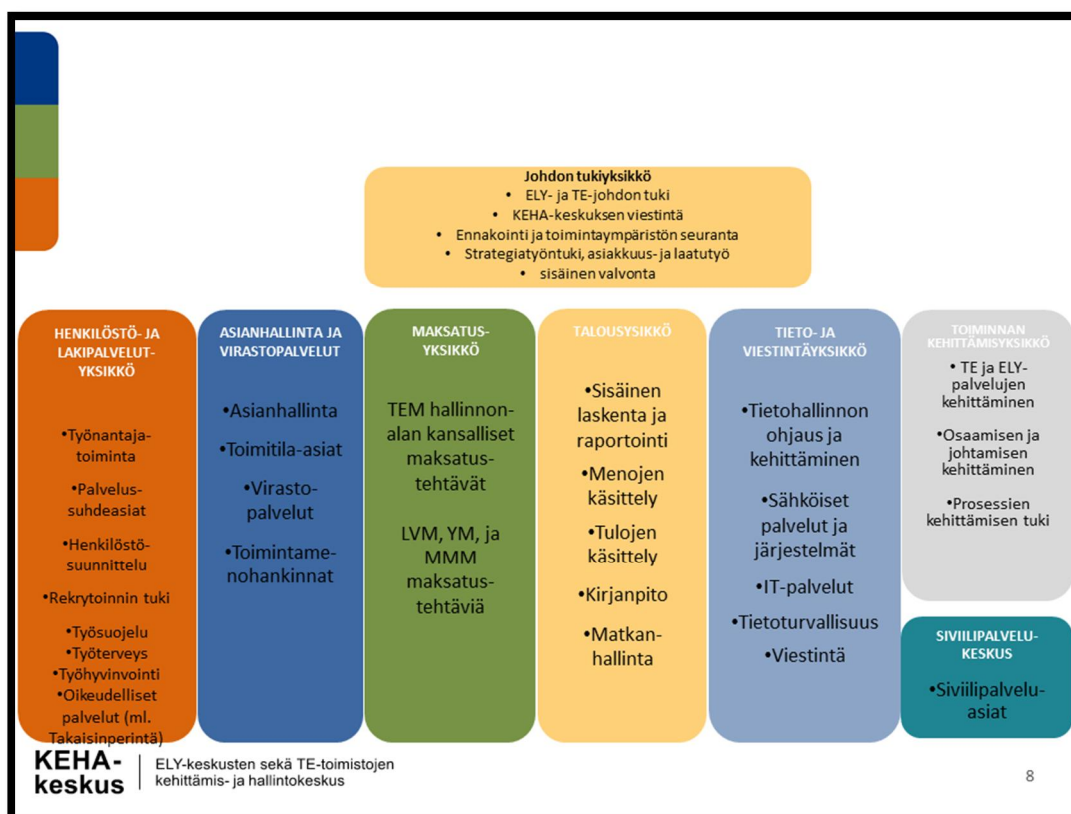
Monipaikkaisen työskentelyn yksi kuormittavuustekijä on käytettyjen tilojen sopiminen työntekoon jaksamisen kannalta. Äänet, valot, ergonomia ja tietosuoja vaikuttavat siihen, missä paikassa mitäkin työtä on parasta tehdä. On myös huomioitava ihmisten erilainen suhtautuminen ääniin ja muihin keskeytyksiin. Häiriön jälkeen joutuu työhön aina syväskeltamaan uudestaan. Monipaikkaisessa organisaatiossa työntekijä on vastuussa itsestään, tarpeidensa kuulluksi tulemisesta ja omasta osuudestaan työyhteisössä. Esimiesten tulee antaa tilaa itseohjautuvuudelle, mutta huolehtia kaikkien mukanaolosta. Yhteistoiminnalle ja varhaiselle välittämiselle sekä puuttumiselle on kannattavaa luoda kevyet rakenteet ja keinot. (Valtiovarainministeriö 2015.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Tämän luvun alussa esitellään hankkeen kohdeorganisaatio. Sen jälkeen kerrotaan tutkimuksen lähtökohdista sekä tässä kehittämistyössä käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen aineiston hankinnasta ja analysoinnista.

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Kehittämistyön kohdeorganisaatio KEHA-keskus on valtakunnallinen maantieteellisesti hajautetulla toimintamallilla ja verkostomaisesti toimiva ELY-keskusten ja TE-toimistojen hallinto-, maksatus- ja yleisiä kehittämistehtäviä tuottava virasto, joka hoitaa ja kehittää myös Aluehallintovirastojen (AVI) ja maistraattien tietohallintotehtäviä. Kuviossa 12 on havainnollistettu KEHA-keskuksen organisaatorakennetta. Useimmat KEHA-keskuksen yksiköistä on jaettu maantieteellisesti pienempiin osiin eli palveluryhmiin. Lisäksi on toteutettu sisällön mukaisia tehtäväjakoja eri palveluryhmien välillä. Henkilöstöä on yhteensä noin 580 ympäri Suomen. KEHA-keskuksella on noin 7500 sisäistä asiakasta, lisäksi asiakkaina on kuntia, julkisyhteisöjä, yhdistyksiä, yrityksiä, maatiloja ja henkilöasiakkaita. Oman toiminnan menot vuonna 2016 ovat noin 26 miljoonaa euroa. (KEHA-keskus pähkinänkuoressa 12/2015.) Lisäksi KEHA hallinnoi ELY-keskusten ja TE-toimistojen toimintamenoja noin 80 milj. euron arvosta (Tarasti, Kouki, Saarinen, Ryyppö & Sihvola 2016, 18).



KUVIO 12. KEHA-keskuksen tehtävät (www.keha-keskus.fi)

KEHA-keskus on itsenäinen työnantajavirasto, jonka tulosohjaus tulee työ- ja elinkeinoministeriöstä (TEM). TEM vastaa mm. viraston ohjauksesta, tavoitteista ja resursseista. Tietohallinnon osalta ohjausvastuussa on myös valtiovarainministeriö (VM). Lisäksi on muitakin ohjaavia ministeriöitä ja virastoja, jotka ohjaavat toimintaa omilla toimialoillaan. Hallintotehtäviin liittyvä substanssiohjaus tulee TEM:stä, Tekesistä, liikenne- ja viestintäministeriöstä (LVM), Liikennevirastosta (Livi), maa- ja metsätalousministeriöstä (MMM), Maaseutuvirastosta (Mavi), Elintarviketurvallisuusvirastosta (Evira), Turvallisuus- ja kemikaalivirastosta (Tukes), sosiaali- ja terveysministeriöstä (STM) ja ympäristöministeriöstä (YM). Maksatustehtävien substanssiohjaus tulee TEM:stä, LVM:stä, Livi:stä, MMM:stä, Mavista, STM:stä ja YM:stä. (KEHA-keskus pähkinänkuoressa 12/2015.)

KEHA-keskus on osa ELY-keskuksia ja TE-toimistoja. KEHA vastaa kaikista hallintoasioista, merkittävästä osasta maksatustehtäviä sekä yleisistä kehittämistehtävistä. KEHA-keskuksen ja virastojen välillä ei ole organisaatorajoihin perustuvia toiminnallisia esteitä. KEHA-keskuksessa on käytössä aidosti monipaikkaisuuteen ja virtuaalisuuteen perustuva johtamisjärjestelmä ja toimintatapa, jossa henkilöstön fyysisellä sijainnilla ei ole merkitystä. Henkilöstö toimii ELY-keskusten ja TE-toimistojen tiloissa eri puolilla Suomea. Samaan yksikköön kuuluvat yksiköiden ja ryhmien jäsenet työskentelevät usealla eri paikkakunnalla ja toimipisteissä. (KEHA-keskus pähkinäkuoressa 12/2015.)

3.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Valtiovarainministeriön laatimassa keskushallinnonuudistamishankkeen esiselvityksessä todetaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön pakottavan organisaatiot muuttamaan rakenteet ja resurssien käytön joustaviksi. (Valtiovarainministeriö 2016, 19.) Hallituksen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalla (VATU) on pyritty vastaamaan valtionhallinnon osalta julkisen talouden kestävyysvajeen supistamistarpeeseen ja työmarkkinoiden muutokseen. Ohjelman tavoitteena on hillitä julkisten menojen kasvua ja pienentää kestävyysvajetta kehittämällä ja parantamalla valtion hallinnon vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Yksi työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan uudistuksista oli ELY-keskusten hallinto-, talous-, henkilöstö-, kehittämis- ja tukitehtävien järjestäminen ELY-keskusten ja TE-toimistojen yhteiseksi kehittämis- ja hallintoyksiköksi. (KEHA-keskus; Valtiovarainministeriö 2015, 11, 77.)

Kun tätä kehittämistyötä oltiin aloittamassa, tilanne oli se, ettei hyviä käytäntöjä ollut saatu levitettyä organisaatiossa, vaikka joissakin yksiköissä sellaisia oli otettu käyttöön. Vaikutti myös siltä, että sähköisten työkalujen käytössä oli erilaisia ongelmia. Osittain kyse saattoi olla osaamisen puutteista, mutta ehkä myös haluttomuudesta. Henkilöstön it-

osaaminen oli myös eritasoista. Monilla oli puutteita perusasioidenkin hallinnassa, mikä on saattanut vaikeuttaa uusien työkalujen käyttöönottoa.

Hämeen ELY-keskuksessa oli tehty lokakuussa 2015 kysely sähköisistä toimintatavoista. Vaikka kyse ei olekaan KEHA-keskuksen kyselystä, todennäköisesti samat ongelmat ja toiveet ovat myös KEHAn henkilöstön osalta mahdollisia, koska KEHAan siirtyneet henkilöt ovat siirtyneet ELY-keskuksista ja TE-toimistoista ja myös samat ohjelmat ovat kaikilla käytössä. Kyselyssä selvitettiin ohjelmien ja toimintatapojen käyttöön liittyviä ongelmia ja tarvetta koulutukseen. ELY-keskuksissa oli vasta otettu käyttöön valtionhallinnon ensimmäinen nk. pilveen perustuva digitaalinen työskentely-ympäristö Taimi ja sähköinen arkistointijärjestelmä Uspa.

Kyselyn vastauksissa oli toivottu lisää opastusta Taimin, Skypen, USPAN, Outlook 2013:n, Yammerin ja Twitterin käyttöön liittyen. Näistä tärkeimmiksi oli noussut Taimi ja Skype for Business. Avoimissa vastauksissa oli toivottu uusia neuvoja ohjelmien käytöstään ja todettu, ettei mikään opetus ole turhaa. Lisäperehdytystä oli toivottu toteutettavan ensisijaisesti koulutustilaisuuksina, mutta myös henkilökohtaisena ohjauksena ja opetusvideoilla.

Kun kyselyssä kysyttiin vastaajien halukkuutta muiden henkilöiden perehdyttämiseen ohjelmiin ja sähköisiin toimintatapoihin, oli noin 40 % ilmoittanut halukkuutensa toisten perehdyttämiseen. Avoimissa vastauksissa todettiin monessa kohdassa, että vastaajalla itsellään ei riitä taidot muiden perehdyttämiseen tai ettei vastaajalla ole aikaa muilta töiltä. Toisaalta joissain vastauksissa ilmaisi halukkuutta perehdyttämiseen siitäkin huolimatta, että omakin perehtyminen oli vielä alkuvaiheessa.

Kyselyssä selvitettiin myös sähköisten toimintatapojen edistämistä Hämeen ELY-keskuksessa. Näissäkin vastauksissa ongelmia on koettu ajan riittävyyden kanssa. Joku vastaajista oli sitä mieltä, ettei tietoa ja osaamista jaeta organisaatiossa, eivätkä kaikki yksiköt ota uusia tapoja käyttöön ennen kuin ne siihen pakotetaan. Jonkun vastaajan mielestä laitteet eivät ole ajan tasalla. Useamman vastaajan mielestä uusien

tapojen käyttämisen kynnystä pitäisi pystyä madaltamaan. Vastausten perusteella ihmisillä on ihan perusasioidenkin osalta puutteita ja näitä ehdotetaan korjattavaksi kaikille suunnatuilla tietoiskuilla.

Kyselyn viimeisessä kohdassa vastaajat saivat vapaasti kertoa mielipiteitään sähköisistä toimintatavoista. Tässäkin kohtaa muistutettiin siitä, että työvälineiden pitää olla sähköistä toimintatapaa tukevia. Useampi vastaajista ihmetteli sosiaalisen median käyttöä työssä. Heille on jäänyt ilmeisen epäselväksi milloin sitä käytetään, kuka käyttää ja mitä viestitään. Yhden vastaajan mielestä nykyinen sähköinen järjestelmä on vain sähköiseen muotoon siirrettyä samaa vanhaa manuaalista tekemistä. Muutoksen nopeus on yhden vastaajan mielestä niin kova, ettei muutoksen vauhdissa ole mahdollista pysyä mukana. Vastauksissa toivottiin myös aikaa perehtyä uusiin sähköisiin työkaluihin ja toimintatapoihin. Monissa kohdin korostettiin kouluttamisen tärkeyttä.

Tämän kyselyn pohjalta on saatu jo paljon tietoa sähköisestä toimintatavasta ja työkaluista. Lisäksi KEHA-keskus oli selvittänyt Skypen käyttöä vuoden ajalta. ELY-keskuksien osalta tammikuusta 2015 tammikuuhun 2016 oli Skypen käyttö pikaviestien määrässä lisääntynyt 138 %, puheluiden määrässä 334 % ja kokousten määrässä 325 %. TE-toimistojen osalta prosenttimääräiset korotukset olivat vieläkin suuremmat. (Intra 7.3.2016.) Näiden tulosten pohjalta on nähtävissä Skypen voimakkaasti lisääntynyt käyttö, mutta epäselvää oli, osataanko kaikkia käytössä olevia sähköisiä järjestelmiä käyttää riittävän tehokkaasti ja miten olemassa olevat hyvät käytännöt saataisiin levitettyä muidenkin käyttöön. Tällä kehittämishankkeella yritettiin löytää vastauksia näihin kysymyksiin.

3.3 Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset

Tämän tutkimushankkeen päätutkimuskysymys on:

Minkälaisia haasteita monipaikkainen, virtuaalinen työyhteisö asettaa työntekijöille ja esimiehille KEHA-keskuksessa?

Alakysymyksiä ovat:

- Minkälaisia haasteita liittyy sähköisiin toimintatapoihin?
- Minkälaisia haasteita monipaikkainen virtuaalinen toimintatapa asettaa johtamiselle?
- Miten nykyisiä käytössä olevia hyviä toimintatapoja voidaan levittää?

3.4 Kehittämishankkeen vaiheet

Tämä tutkimus on luonteeltaan toimintatutkimus, jossa kontekstina on KEHA-keskus. Tavoitteena on laatia lopputuotoksena toimintaohje, jota voidaan käyttää organisaatiossa uusien henkilöiden perehdyttämiseen ja nykyisen henkilöstön tukemiseksi monipaikkaisessa työskentelytavassa. Tarkoitus oli tehdä tutkimuksen empiirinen osuus kevään 2016 aikana.

Kehittämishanke eteni seuraavasti:

Ensimmäisessä vaiheessa laadittiin Webropol-kysely. Kysely laadittiin strukturoituun muotoon ja se lähetettiin valikoidulle joukolle KEHA-keskuksen henkilöstöä. Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa monipaikkaisen organisaation haasteista, sähköisten toimintatapojen käytöstä ja olemassa olevista hyvistä käytännöistä. Näitä tietoja oli tarkoitus käyttää myöhemmin järjestetyssä workshopissa.

Kyselyn etuna on se, että saadaan kerättyä aineistoa nopeasti ja taloudellisesti suurelta vastaajajoukolta säästäten tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Sähköinen kysely on nopea toteuttaa ja se voidaan helposti tehdä mukautuvaksi niin, että vastaajan alkupään vastaukset vaikuttavat loppupään kysymyksiin. Heikkoutena kyselytutkimuksessa on mm. se, ettei ole mahdollista tietää kuinka tosissaan vastaajat ovat ottaneet kyselyn ja miten rehellisiä he ovat vastauksissaan, mahdolliset väärinymmärrykset kysymyksissä ja myös kyselyyn vastaamattomuus voivat nousta ongelmiksi. Kyselytulva saattaa johtaa vastausväsymykseen ja vastausprosentti voi sitä kautta jäädä pieneksi. Kyselyt saattavat jäädä

roskapostisuodattimeen, eikä kysely tavoita kohderyhmää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195; Ojasalo ym. 2014, 128–129.)

Toisena menetelmänä oli havainnointi. Havainnointi tuli mukaan tutkimusmenetelmäksi siinä vaiheessa, kun kyselyn vastauksia oli alustavasti analysoitu. Vastausten perusteella vaikutti siltä, että sähköisten työkalujen käytöstä on saatava lisää tietoa. Havainnointia voidaan käyttää kyselyn tukena kyselyä täydentäen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 114). Havainnointi on hyödyllinen tutkimustapa, kun muilla keinoilla ei ole saatu tietoa tai se ei ole luotettavaa (Kananen 2013, 88).

Havainnointi suoritettiin kahdessa Hämeen ELY-keskuksen järjestämässä Skype-työpajassa. Havainnoinnin tavoitteena oli löytää vastauksia sähköisten työkalujen käyttöön liittyviin ongelmiin. Tavoitteena oli täydentää kyselyssä saatuja vastauksia. Havainnoinnilla voidaan saada selville toimivatko ihmiset siten kuin ovat sanoneet toimivansa. Havainnoinnin etuna on välittömän, suoran tiedon saaminen yksilön tai ryhmän toiminnasta ja käyttäytymisestä. Haittana on mainittu, että havainnoija saattaa häiritä havainnointitilannetta läsnäolollaan. Havainnoinnin aikana saattaa olla myös vaikeaa kirjata havaintoja välittömästi ja havainnoija joutuu luottamaan muistiinsa. (Hirsjärvi ym. 2009, 212–213; Ojasalo ym. 2014, 116–117.)

Kolmantena aineiston keräysmenetelmänä oli workshop. Oppimiskahvila toteutettiin kyselyn ja havainnoinnin jälkeen, jotta voitiin hyödyntää tietoja, joita jo oli saatu. Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa haluttiin varmistaa tutkimuksesta saatavan hyvää aineistoa myöhempää käyttöä varten. Workshopin toteuttamistavaksi valittiin Learning cafe -menetelmä eli oppimiskahvila. Tämä siksi, että haluttiin käytännössä kokeilla, miten tämän tyyppinen työpaja soveltuu toteutettavaksi Skypellä.

Oppimiskahvilassa ideoidaan etukäteen valittua aihetta eri näkökulmista erillisissä pöytäryhmissä. Syntyneet ideat kirjataan pöytäliinaan tai erilliselle paperille. Jonkin ajan kuluttua osallistujat vaihtavat pöytäryhmää ja vain puheenjohtaja jää paikoilleen. Puheenjohtaja tiivistää uudelle

ryhmälle edellisen ryhmän keskustelun ja uusi ryhmä jatkaa näkökulman ideointia. Ryhmät kiertävät jokaisen pöytäryhmän. Näin saadaan kerättyä teemasta paljon erilaisia ideoita. (Ojasalo ym. 2014, 162.) Työpajasta ajateltiin olevan hyötyä tutkimuksen lisäksi myös käytännön työkaluna. Osallistujilla oli mahdollisuus kokeilla Skypea erilaisia toimintatapoja rohkeasti ja jatkossa hyödyntää niitä omassa työyhteisössään. Koska työpajan osallistujat olivat eripuolilta Suomea, voi käyttökokeilusta olla hyötyä hajautetussa työskentelyssä myöhemminkin.

3.5 Tutkimuksen aineiston hankinta

Tässä tutkimuksessa esimiehille ja työntekijöille laadittiin kyselylomake yhdessä tutkijan ja KEHA:n talousjohtajan toimesta. Sähköinen kyselylomake toteutettiin Webropol 3.0 kysely- ja tiedonkeruuohjelmalla. Kysely testattiin kahden henkilön toimesta. Tarkoituksena oli varmistaa kyselyn toimivuus ja poistaa mahdolliset virheet. Testivaiheessa huomattiin, ettei kysely ohjautu oikein kaikissa kohdin. Esimiehille tarkoitetut kysymykset tulivat myös työntekijöille vastattavaksi. Lomaketta korjattiin ja uudelleen testattiin. Uusia virheitä ei tullut esille. Kyselyn otanta tehtiin valikoimalla otantaan vastaajia eri puolilta Suomea, erilaisista yksiköistä, sekä miehiä että naisia, esimiehiä ja asiantuntijoita. Kohdejoukon haluttiin olevan mahdollisimman edustava otanta erilaista työtä tekevästä henkilöstä. Kyselyn linkki lähetettiin jokaisen otantajoukkoon kuuluvan henkilön työsähköpostiin.

Kysely toteutettiin lähettämällä sähköposti 9.2.2016 valikoidulle joukolle yhteensä 172 henkilölle. Sähköpostissa oli linkki Webropol-kyselyyn. Vastausaikaa annettiin 18.2.2016 asti. Sähköpostiin lähetetyn linkin lisäksi mukana oli saate (Liite 2), jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta. Saatekirjeen tarkoituksena oli kertoa vastaajille, mistä kyselyssä on kyse. Muistutusviesti lähetettiin 15.2.2016 sellaisille 108 henkilölle, jotka eivät vielä olleet vastanneet kyselyyn. Kysely suljettiin 19.2.2016. Vastauksia saatiin 94. Vastausprosentti oli 54,65, jota pidettiin onnistuneena.

Vastaajista 10 eli 10,64 % oli miehiä ja 84 eli 89,36 % naisia ja yhteensä 8,7 % esimiehiä ja 91,3 % asiantuntijoita.

Kyselylomakkeen (Liite 1) alussa esitettiin neljä taustakysymystä, joissa tiedusteltiin vastaajan sukupuolta, työskentelyaluetta, ikää ja vastaajan asemaa organisaatiossa. Taustakysymykset oli laadittu monivalintamuotoon. Työntekijän aseman perusteella loput kysymykset ohjautuivat joko esimiehille tai asiantuntijoille tarkoitettuihin kysymyksiin. Asiantuntijoille tarkoitetuissa kysymyksissä oli vielä jako sen mukaan, työskenteleekö työntekijä samalla vai eri paikkakunnalla kuin oma esimies.

Esimiehiltä kysyttiin, miten he ovat kokeneet työskentelyn kaukana alaisistaan, millaisissa tilanteissa tästä on eniten haittaa ja kuinka usein tällaisia tilanteita esiintyy. Seuraavassa kohdassa kysyttiin, osaako hän käyttää sähköisiä työkaluja yhteydenpitoon alaistensa kanssa, ja jos ei, niin miksi. Vastaavasti esimiestensä kanssa eri paikkakunnilla työskenteleviltä asiantuntijoilta kysyttiin, miten he ovat kokeneet sen, että he työskentelevät eri paikkakunnalla kuin esimies, millaisissa tilanteissa tästä on eniten haittaa ja kuinka usein tällaisia tilanteita esiintyy. Heiltä kysyttiin myös sähköisten työkalujen käytöstä yhteydenpidossa esimiehensä ja työkavereidensa kanssa. Asiantuntijat, jotka työskentelevät esimiehensä kanssa samalla paikkakunnalla, eivät vastanneet kolmeen ensimmäiseen kysymykseen, vaan pelkästään sähköisiin työkaluihin liittyvään kysymykseen.

Kaikille vastaajille yhteisiä kysymyksiä olivat, käytetäänkö työyhteisössasi sähköisiä työkaluja aktiivisesti ja jos ei niin miksi, mitä sähköisiä työkaluja tai yhteydenpitovälineitä kaipaisit lisää ja onko työyhteisössänne käytössä joitakin muita uusia toimintatapoja, jotka olette kokeneet hyviksi.

Hämeen ELY-keskuksessa toteutettiin kolme saman sisältöistä Skype-työpajaa, johon saivat kaikki halukkaat osallistua. Tutkija osallistui havainnoijana kahteen viimeiseen työpajaan löytääkseen vastauksia kyselyssä esille nousseisiin asioihin. Havainnointitekniikkana käytettiin strukturoimatonta havainnointia. Strukturoimatonta havainnointia käytetään, jos tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa monipuolisesti (Ojasalo ym. 2014, 116). Havainnoinnin tarkoituksena oli saada tietoa henkilöiden Skypen käyttötaidoista ja työpajoihin osallistuneiden henkilöiden perustaidoista. Tutkija kirjoitti havaintoja paperille samalla kun kuunteli työpajan keskusteluja. Aineistona syntyivät muistiinpanot. Havainnoinnista oli etukäteen kerrottu työpajojen vetäjille, mutta ei muille osallistujille.

Oppimiskahvilan toteuttamista suunniteltiin etukäteen mahdollisimman tarkasti. Oppimiskahvilan puheenjohtajat haluttiin valita etukäteen, koska Skypen toiminnassa on ollut jonkin verran ongelmia ja käyttökokemustakin on vasta vähän. Ryhmän vetäjällä on keskeinen vaikutus ryhmän tuloksellisuuteen. Hänen pitää pystyä huolehtimaan sääntöjen noudattamisesta, vaistota ideoinnin ongelmat ja on pyrittävä tarvittaessa ohjaamaan ryhmän työskentelyä. (Ojasalo ym. 2014, 162.)

Henkilöiden osallistumista työpajaan saattoi myös helpottaa se, että puheenjohtajat olivat ulkopuolisia eli eivät olleet samasta organisaatiosta. Tällä tavalla kaikki ryhmiin osallistujat asetettiin tasa-arvoiseen asemaan. Tasa-arvoisuutta pyrittiin lisäämään silläkin, että esimiehistä tehtiin oma ryhmä. Näin toimimalla ajateltiin asiantuntijoiden uskaltavan paremmin tuoda esille omia ajatuksiaan ja mielipiteitään, kun samassa ryhmässä ei ollut esimiehiä mukana. Esimiehet kuitenkin osallistuivat jokaisen pajan työskentelyyn, jotta myös esimiesten näkökulma saatiin mukaan.

Oppimiskahvilan osallistujiksi pyydettiin ensisijaisesti sellaisia henkilöitä, jotka olivat vastanneet aiemmin lähetettyyn kyselyyn. Esimiesten ryhmän jokainen jäsen pyydettiin mukaan soittamalla heille henkilökohtaisesti. Esimiesten ryhmään valittiin kahdeksan kyselyyn vastanneen esimiehen keskuudesta sellaiset, jotka olivat työpajan aikaan paikalla. Lisäksi pyydettiin yksi sellainen osallistuja, joka ei ollut kyselyn otannassa mukana, jotta saatiin riittävän kokoinen ryhmä eri yksiköiden esimiehiä. Asiantuntijoille lähetettiin osallistumiskutsu sähköpostilla 29.3.2016 (Liite 3). Viesti lähetettiin 86 henkilölle. Koska riittävästi osallistujia ei ilmoittautunut, lähetettiin uusi kutsu 4.4.2016. Osa osallistujista saatiin mukaan henkilökohtaisesti pyytämällä.

Tässä yhteydessä kävi selville Skypen käyttötaitojen puutteellisuuden rajoittavan osallistumista. Henkilöt kokivat, etteivät osaa käyttää Skypeä riittävän hyvin osallistuakseen tällaiseen työskentelyyn. Tässä vaiheessa tutkimuksen tekijä päätti henkilökohtaisesti ottaa yhteyttä osallistujaehdokkaisiin. Henkilökohtaisesti osallistujien kanssa keskustellessa oli mahdollisuus kertoa työpajasta tarkemmin kuin sähköpostilla, ja tällä tavalla saatiin työpajaan mukaan sellaisiakin henkilöitä, joiden osaamisessa oli parantamisen varaa.

Työpajaan saatiin osallistujia 18. Osallistujat jaettiin etukäteen neljään ryhmään. Esimiesten ryhmässä oli osallistujia 4. Yhdellä osallistujalla oli ongelmia yhteyden kanssa ja hän putosi ryhmästä pois heti alkuvaiheessa. Näin esimiesten ryhmään jäi 3 osallistujaa. Asiantuntijoiden ryhmissä yhdessä osallistujia oli 4 ja kahdessa 5. Ryhmäjaot tehtiin siten, että ryhmissä ei ollut pelkästään saman yksikön työntekijöitä, jotta keskusteluissa saataisiin esille eroja toimintatavoissa ja käytännöissä ja, että niitä voitaisiin edelleen kehittää. Yhdestä yksiköstä tuli suhteellisen suuri osallistujajoukko, koska osallistujia oli vaikea saada työpajoihin. Tämän seikan ei haluttu antaa vaikuttaa lopputulokseen ja siksi ryhmät mietittiin etukäteen tarkasti. Työpaja toteutettiin 14.4.2016.

Kaikille osallistujille lähetettiin sähköpostilla kalenterikutsu kaikkiaan viiteen lähes yhtäaikaiseen Skype-kokoukseen. Yksi näistä alkoi 15 minuuttia ennen muita kokouksia. Tämä kokous oli nimetty Learning cafeksi. Seuraavat kokoukset alkoivat kaikki 15 minuutin kuluttua. Ne oli nimetty:

- työpaja 1, monipaikkaisen toimintatavan ongelmatilanteita
- työpaja 2, sähköisten työkalujen tehokas käyttö
- työpaja 3, hyvien käytäntöjen levittäminen
- työpaja 4, oma roolini monipaikkaisessa työyhteisössä.

Oppimiskahvilan osallistujille lähetettiin sähköpostilla etukäteen ohje (Liite 4). Ohjeessa kerrottiin harjoituksen tavoitteista, annettiin toimintaohjeet ja kerrottiin ryhmäjaosta. Ohjeen tarkoitus oli kertoa osallistujille etukäteen mitä on odotettavissa ja valmistella osallistujat mahdollisimman hyvin välttääkseen varsinaisessa oppimiskahvilassa eteen tulevat ongelmat. Ohjeessa kerrottiin, että oppimiskahvila tullaan tallentamaan. Tallenteiden etuna on niiden autenttisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että tilanteeseen voidaan aina palata (Kananen 2013, 87). Lisäksi osallistujille annettiin seikkaperäiset ohjeet siitä, miten työpajoihin osallistutaan ja miten vaihdetaan työpajasta toiseen. Puheenjohtajille lähetettiin samantyylinen ohje (Liite 5), jossa oli kerrottu myös puheenjohtajan roolista oppimiskahvilassa. Osallistujille kerrottiin myös, että viimeisen työpajan jälkeen on tarkoitus vielä hetkeksi palata ensimmäiseen learning cafeksi – nimettyyn kokoukseen, jotta tutkimuksen tekijä voi kysellä osallistujien mielipiteitä työpajoista. Puheenjohtajia muistutettiin vielä kehottamaan

osallistujia palaamaan kyseiseen ryhmään viimeisen varsinaisen työpajan jälkeen.

Oppimiskahvila aloitettiin siten, että kaikki osallistujat valitsivat kalenteristaan ensimmäisen Skype-kokouksen, johon he kaikki osallistuvat. Tässä yhteydessä tutkimuksen tekijä kertoi vielä yhtä aikaa kaikille osallistujille miksi tällainen oppimiskahvila on järjestetty ja mitä hyötyä siitä on tutkimuksen tekijälle ja KEHA-keskukselle. Samalla tutkija varmisti kaikkien saaneen osallistumisohjeet. Tutkija rohkaisi kaikkia osallistumaan aktiivisesti keskusteluun ja esittämään kehittämisideoita. Toiveena oli osallistujien heittäytyvän mukaan ennakkoluulottomasti ja pohtivan teeman ympärillä asioita tulevaisuudenkin näkökulmasta. Myös ajatusten kirjaamisesta ylös ja keskustelujen tallentamisesta muistutettiin osallistujia. Tutkija oli tehnyt etukäteen PowerPointilla pohjan, johon osallistujat voivat kirjoittaa ajatuksiaan ja mietteitään, joita tulee esille työpajan yhteydessä. Tutkija kysyi myös osallistujilta heidän aiempaa kokemustaan oppimiskahvilasta ja sai kuulla vain muutaman henkilön osallistuneen sellaiseen aiemmin ja heidänkin kokemuksensa oli perinteisestä pöydissä tapahtuvasta oppimiskahvilasta. Tämä oli siis kaikille uusi kokemus.

Työpajoissa puheenjohtajalla oli suuri rooli keskustelun vauhdittajana ja ohjaajana. Puheenjohtajille oli annettu etukäteen apukysymyksiä, joiden avulla voi ohjata keskustelua oikeaan suuntaan, jos se ei pysy annetussa aiheessa tai jos puheenaihetta ei tunnu löytyvän. Joissakin työpajoissa puheet rönsyivät tästäkin huolimatta, ja asioita pohdittiin muustakin kuin annetusta aiheesta. Osittain aiheet myös olivat limittäisiä toisten työpajojen aiheiden kanssa.

Oppimiskahviloiden aineisto tallennettiin puheenjohtajien toimesta Taimiin ja siellä OneDriveen. Kansioon jokainen puheenjohtaja kävi tallentamassa oman pajansa aineistot. Jokaisesta pajasta syntyi kaksi tiedostoa. Tiedostossa on video keskusteluista, joista kussakin on yhden työpajan kahden ryhmän tuotokset. Tiedostot ovat mp4-muodossa. Jokaisen työpajan kesto oli noin 70–80 minuuttia.

3.6 Analysointi

Tutkimuksessa syntyi kolme aineistoa. Ensimmäinen aineisto syntyi Webropol-kyselystä, toinen aineisto havainnoinnista Skype-työpajassa ja kolmas aineisto oppimiskahvilan työpajoista.

Kyselylomakkeen taustakysymykset analysoitiin kvantitatiivisesti ja vastauksista kuvattiin lukumäärät ja prosentit. Lisäksi määrällisiä vastauksia saatiin kysyttäessä sähköisten työkalujen käytöstä omassa yksikössä ja henkilön omasta osaamisesta. Nämä siirrettiin excel-taulukkolaskentaohjelmaan. Muilta osin tutkimuksessa sovellettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Webropol – kyselyn avoimet vastaukset analysoitiin sisällönanalyysi-menetelmällä. Kanasen (2008, 94) mukaan sisällönanalyysillä on tarkoitus kuvata aineistoa sanallisesti ja yleisessä muodossaan. Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti. Ensin vastaukset jaettiin kahteen osaan. Ensimmäiseen osaan koottiin se aineisto, jossa ongelmia monipaikkaisessa työskentelytavassa ei ollut koettu tai vastaaja ei pystynyt ottamaan asiaan kantaa.

Toiseen osaan kerättiin päinvastainen aineisto eli aineisto, jossa oli havaittu erilaisia ongelmia ja haasteita. Sen jälkeen molemmat aineistot teemoitettiin. Kanasen (2013, 96) mukaan teemojen valinnassa on tärkeää, että ne kattavat mahdollisuuksien mukaan koko ilmiön. Teemat pyrittiin löytämään mahdollisimman kattavasti tutkimusaineistosta. Tämän jälkeen aiheet numeroitiin aineistosta esiin nousseiden teemojen mukaisesti. Teemojen aiheet tiivistettiin ja merkittiin aineistoon punaisella värillä.

Teemoissa edettiin yleisistä teemoista yksityiskohtaisempiin. Tämän vaiheen tarkoitus oli löytää käsiteltävät aiheet myöhempään workshoppiin, jotta monipaikkaisen työskentelytavan haasteisiin löydettäisiin vastauksia. Analyysin tulokset on esitetty kohdassa 4.1.1 ja 4.1.2. Tuloksissa mukana olevat kommentit ovat suoria lainauksia vastauksista.

Skype-työpajan aineisto koostuu muistiinpanoista, jotka tutkija teki havainnoista kahdessa eri työpajassa. Syntynyt aineisto litteroitiin propositiotasolla. Kanasen (2013, 100) mukaan litteroinnissa propositiotasolla kirjataan ylös vain sanoman tai havainnon ydinsisältö. Koska tämän työpajan havainnoinnin tarkoitus oli selvittää toimivatko ihmiset siten kuin ovat kertoneet toimivansa, oli propositiotasolla litterointi riittävä. Saatu aineisto käsiteltiin sisällönanalyysimenetelmällä. Skype-työpajan tulokset on esitelty kohdassa 4.2.

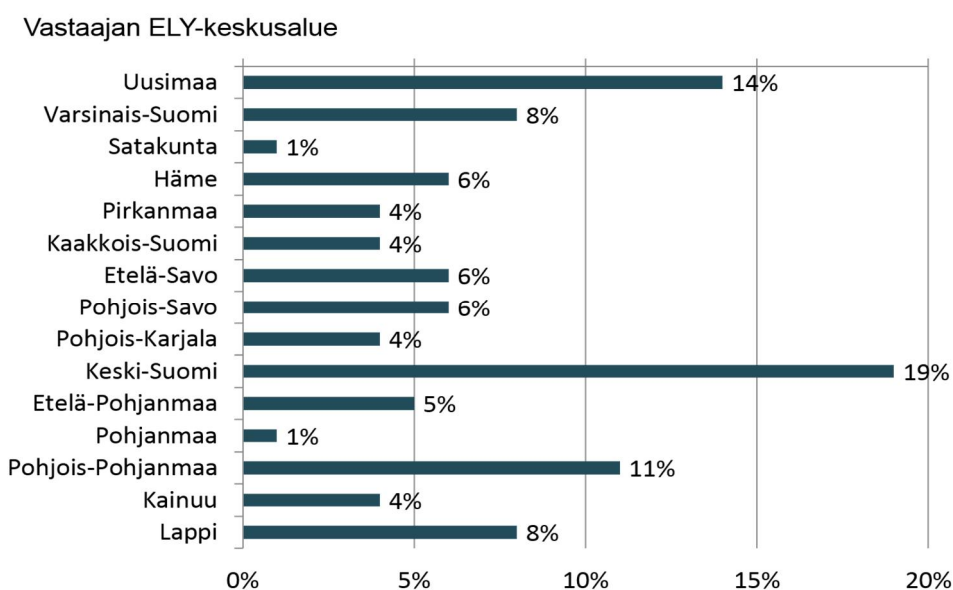
Oppimiskahviloiden työpajojen aineistoa ei suoraan litteroitu vaan aluksi tutkija kuunteli jokaisen työpajan useaan kertaan ja kirjoitti ylös aiheeseen liittyvät esille nousseet asiat. Aineiston kuuntelu ja ylös kirjaaminen oli kohtuullisen helppoa, koska keskustelu ei ollut koko ajan soljuvaa, vaan siinä oli useita pitkäköjiä taukoja. Jos joku kohta jäi kuulematta tai tutkija ei ehtinyt kirjoittaa kaikkea ylös, hän pystyi palaamaan aineistossa taaksepäin helposti. Sen jälkeen tutkija luki kaikki PowerPoint-tiedostoihin tallennetut tekstit. Niitä verrattiin ylös kirjattuihin asioihin ja tarvittaessa muistiinpanoja täydennettiin. Tämän jälkeen työpajojen aineisto kuunneltiin uudelleen ja verrattiin kirjoitettuihin muistiinpanoihin. Tämän jälkeen aineistosta kerättiin sisällönanalyysin keinoin useimmin toistuvat teemat. Analyysin tulokset on esitelty luvussa 4.3. Mukaan on otettu myös suoria lainauksia keskusteluista ja PowerPoint dioista.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Ensin kerrotaan webropol-kyselyn tulokset, sen jälkeen Skype-työpajan havainnoinnista esiinnousseet asiat ja lopuksi workshopin tulokset.

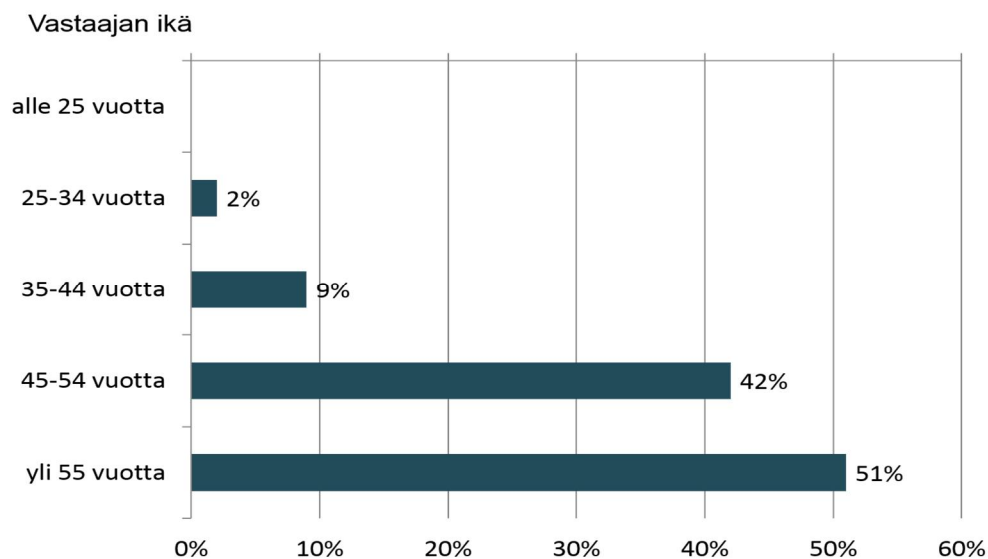
4.1 Webropol kyselyn tulokset

Kyselyyn tuli vastauksia jokaiselta ELY-alueelta (kuvio 13). Vastaajien osallistujajoukko valikoitiin otantaan mahdollisimman kattavasti ympäri Suomen ja vastaajajoukko vastasi hyvin otantaa. Jotkut ELY-keskusalueet painottuivat vastaajajoukossa toisia enemmän, mutta sillä ei uskota olevan vaikutusta vastauksiin.



KUVIO 13, Kyselyyn vastanneiden jakautuminen ELY-alueittain.

Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma painottui yli 45-vuotiaisiin henkilöihin (kuvio 14). Se vastaa melko hyvin KEHA-keskuksen työntekijöiden ikäjakaumaa.



KUVIO 14, Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.

4.1.1 Asiantuntijoiden vastaukset

Kyselyyn vastanneista 20 % työskenteli samalla paikkakunnalla esimiehensä kanssa ja 80 % eri paikkakunnalla. Seuraavaksi kysyttiin miten työntekijät olivat kokeneet sen, etteivät työskennelleet samalla työpaikalla esimiehensä kanssa. Tähän tuli kaikkiaan 64 vastausta. Yli puolet vastauksista oli positiivisia. Viikkokokouksia Skypellä pidettiin hyvänä asiana useiden vastaajien mielestä. Myös sähköposti koettiin toimivaksi yhteydenpitovälineeksi.

Ei ole ollut mitään ongelmaa. Esimies on hyvin tavoitettavissa sähköpostitse, Skypellä tai puhelimella.

Esimiehen oma toiminta esimiestyössä koettiin merkitsevämmäksi asiaksi kuin etäisyys.

Olen työskennellyt hajautetussa organisaatiossa, eri puolilla Suomea kuin esimieheni, jo seitsemän vuotta. Esimiehen etäämmällä olo ei juuri haittaa jos esimies on muutoin helposti saavutettavissa. Suurempi merkitys on sillä, miten esimies yleensä hoitaa esimiestyönsä.

Vastaajat mielestä asiantuntijatyö on itsenäistä, eikä yleensä esimies siihen puutu.

Itsenäinen tehtävä – ei suurta haittaa

Erityisen paljon kehuja sai Skypellä pidettävät erilaiset tiimipalaverit ja virtuaalikaavit, jolloin on mahdollisuus keskustella työasioista tai myös muista asioista. Skypellä pidetään yhteyttä päivittäin työkavereiden kanssa, eikä yksinäisyyden tunnetta ole. Skypellä on myös mahdollisuus livenäkymiin ja se helpottaa asioiden hoitamista. Tärkeäksi koettiin kuitenkin yhteiset ”naamapäivät”, joita ainakin jossakin yksikössä järjestetään neljä kertaa vuodessa. Käytössä olevat sähköiset järjestelmät ovat vastaajien mielestä hyviä ja toimivia.

Meillä on 2x/vko yksikön palaverit, joissa saadaan reaaliaikaista tietoa ja pureudutaan mahdollisiin ongelmiin ja kerran vko ”virtukahvit” jolloin voi purkaa sisintään, tai olla muuten vaan mukana, en tunne olevani yksin. Yhteisiä naamapäiviä on n. 4x vuodessa ja silloin on yhteishenkeä naamatusten.

Negatiivisempiakin vastauksia kyselyyn tuli. Näitä vastauksia oli määrällisesti hieman vähemmän kuin positiivisia ja neutraaleita vastauksia. Jotkut olivat kokeneet negatiivisesti välittömän kommunikoinnin

puuttumisen ja totesivat yhteydenpidon olevan jäykkää ja kasvotonta. Esimies jää vastausten perusteella monille etäiseksi.

Yhteydenpito hoituu sinänsä varsin hyvin Lyncin avulla, mutta tietenkin tiedonvaihto jää ohuemmaksi

Välillä olisi mukava mennä kysymään jotain asiaa ihan henkilökohtaisesti, sitä kaipaan.

Esimies jää etäiseksi, koska ainut kontakti on puhelin, Skype tai sähköposti, eikä tällöin alainen tunne esimestänsä, muuten kuin työasioiden merkeissä. Kun kontaktit ovat vain puhelimen tai videon päässä, tulee itselläkin joskus tyhjä olo.

Huono asia pääosin. Skype puhelut eivät ole sama asia kuin henkilökohtainen tapaaminen.

Ei ole ollut haittaa, jos esimiehen saa kiinni tarvittaessa. Ei voida keskustella muista kuin akuuteista työtehtävistä; tulevaisuusvisiot, pohdinta jää hyvin vähäiseksi.

Kun kysyttiin millaisissa tilanteissa on eniten haittaa siitä, että esimies työskentelee eri paikkakunnalla esimiehen kanssa, saatiin vastauksia 56. Tässäkin kohtaa vastaukset olivat varsin positiivisia. Suurimmassa osassa todettiin, ettei haittaa ole. Monia vastaajia huolestutti akuuttien tilanteiden hoito. Myös allekirjoitusten saaminen on joillekin ollut ongelmallista.

Kun asioita pitäisi saada hoidettua.

Kiireinen päätöksenteko ja sen valmistelu.

Allekirjoitusten saannissa ja ongelmatilanteissa syntynyt ajanhukkaa.

Muutama vastaajista otti esille vaikeiden asioiden hoitamisen. Heidän mielestään Skype ei ole paras mahdollinen tapa hoitaa henkilökohtaisia keskusteluja. Jokunen vastaajista mielestä yhteydenottamisen kynnyksen olevan korkeampi. Myös tasapuolisuus asioiden hoitamisessa mietitytti.

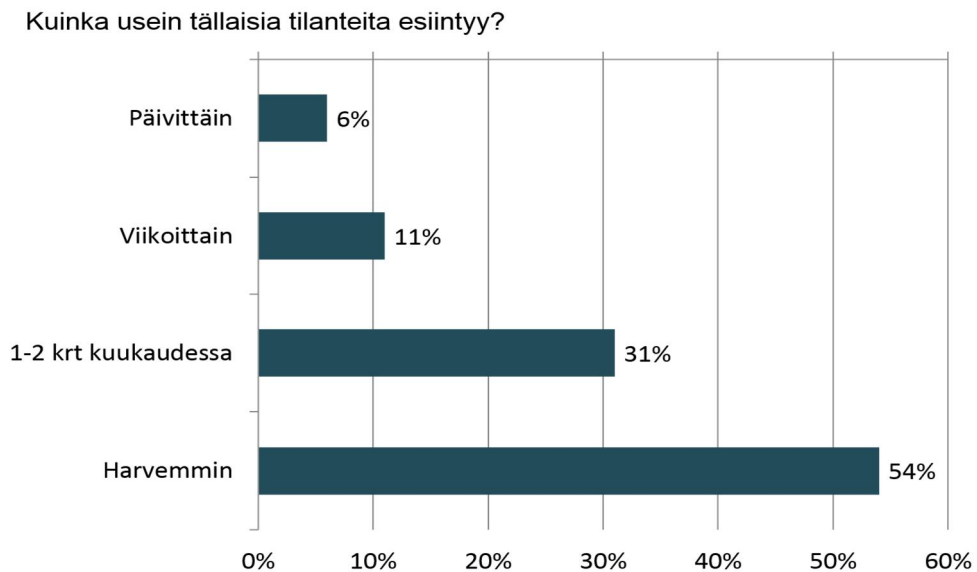
Jos alaisella on henkilökohtaisia asioita esimiehelle, ei Skype ole paras vaihtoehto hoitaa henkilökohtaisia asioita. Vaikeiden työasioiden hoitaminen on haastavaa käsitellä sähköisesti, koska se on aikaa vievää ja hankalaa.

Haittaa on vähän ehkä kahdenkeskisissä keskusteluissa, avokonttorissa ei voi keskustella vapaasti. Kehityskeskusteluissa.

Kynnys yhteydenottoon on korkeampi. Esimies "unohtuu" useissa asioissa.

Esimies ei pääse "näkemään/kokemaan" käytännön työtä, tapaa työskennellä, lähi työyhteisön ilmapiiriä, yhteistyökykyä.

Kyselyyn vastanneista asiantuntijoista alle puolet kohtaa tällaisia ongelmia kuukausittain tai useammin (kuvio 15).



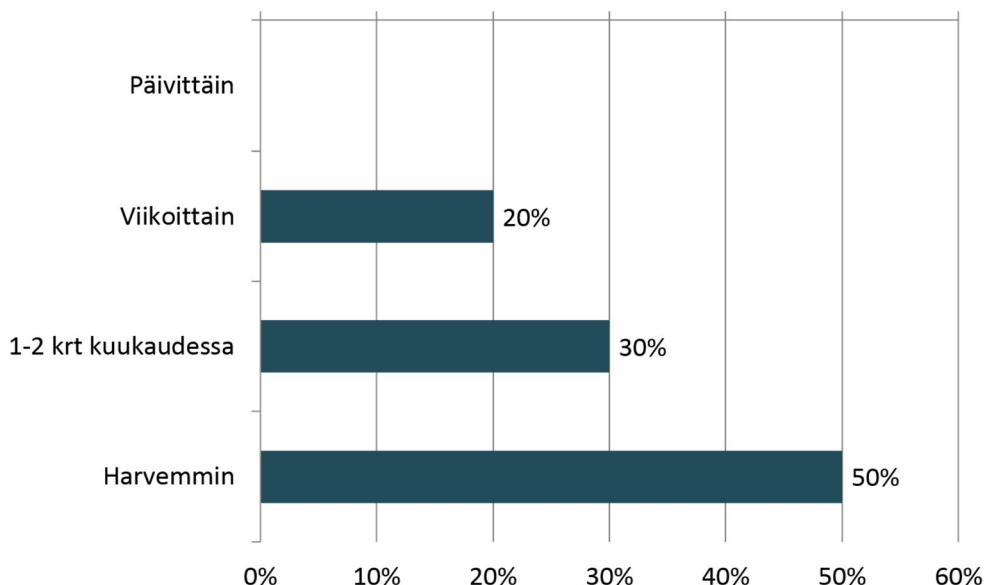
KUVIO 15. Kuinka usein vastaajat kokevat ongelmia sen suhteen, että esimies työskentelee eri paikkakunnalla.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, osaavatko he käyttää sähköisiä työkaluja yhteydenpitoon esimiehen ja työkavereiden kanssa. Tähän kysymykseen kaikki vastasivat, että osaavat. Kun kysyttiin, käytetäänkö työntekijän työyhteisössä sähköisiä työkaluja aktiivisesti 1%:n mielestä ei käytetä ja loppujen mielestä käytetään.

4.1.2 Esimiesten vastaukset

Esimiehiltäkin kysyttiin, kuinka usein he ovat joutuneet tilanteisiin, joissa on haittaa siitä, että heidän alaisensa työskentelevät eri paikkakunnalla kuin he. Tällaisiin tilanteisiin esimiehistä on joutunut noin puolet kuukausittain tai useammin (kuvio 16). Päivittäin tällaisia tilanteita ei kuitenkaan esimiesten mielestä tule vastaan. Esimiehet olivat kokeneet tällaisia tilanteita harvemmin kuin kyselyyn vastanneet asiantuntijat.

Kuinka usein tällaisia tilanteita esiintyy?



KUVIO 16. Kuinka usein esimiehet kokevat ongelmia sen suhteen, että alaiset työskentelevät eri paikkakunnalla.

Kysymykseen, miten olet kokenut sen, että työskentelet kaukana alaisistasi, puolet vastaajista ei kokenut ongelmia. Joku oli jo aikaisemmin työskennellyt monipaikkaisesti, joten tilanne ei ollut kaikille uusi. Tähän kysymykseen tuli seitsemän vastausta. Esimiehet kokivat samalla tavalla tärkeäksi kasvokkaiset tapaamiset kuin työntekijätkin.

Ajoittain haasteita erilaisissa tilanteissa. Organisaation perustamisvaiheessa henkilökohtainen kontakti tärkeää esimiehen ja alaisten välillä. Mitä tutummaksi tullaan, sitä helpompi yhteydenotto esim. Lyncillä, puhelimitse.

Haastavana, koska henkilökohtaisia kasvokkain tapaamisia on hyvin harvoin. Henkilökohtaisetkaan Skype-palaverit eivät niitä täysin korvaa.

Seuraavaksi kysyttiin millaisissa tilanteissa tästä on eniten haittaa. Vastauksia tuli kaikkiaan seitsemän. Vastausten perusteella monenlaisia haasteita on ollut. Lähinnä vastaukset liittyivät etäisyyteen ja matkustamiseen sekä henkilökohtaisen havainnoinnin vaikeuteen.

Esim henkilön työkuormitusta on hankala selvittää etänä, mikäli henkilö itse ei halua kertoa omasta tilanteestaan.

Kehityskeskustelukierros isolla alueella on rankka.

Jos on tottumattomuutta Lyncin käytössä, niin voi olla korkea kynnys ottaa esimieheen yhteyttä. Mutta sähköpostin, pikaviestinnän ja videoyhteyden mahdollisuus tuo alaisen lähemmäs. Jos alaisen työsuoritukseen pitää puuttua, esim. tehokkuus tms. on huonontunut, sen syitä on vaikea videoiden kautta todentaa, mm. poissaolot joihin ei ole todennettua syytä. Muutoinkin nopeat muutokset, esim. henkilökohtaiset ongelmat ym. ovat hankalampia hoitaa videon välityksellä.

Kysyttäessä mitä sähköisiä työkaluja tai yhteydenpitovälineitä kaipaisit lisää, esimiehet olivat nykyisiin varsin tyytyväisiä. Vastauksia tuli kaikkiaan kuusi. Muutama vastaajista toivoi kaikille työntekijöille älypuhelimia. Yksi vastaajista toivoi työtilapalveluiden kehittämistä.

Työyhteisössä käytössä olevia muita hyviä toimintatapoja ei vastauksissa tarjottu kuin erilaisia Skype-palavereja. Vastauksia tähän kysymykseen tuli neljä.

Olemme aloittaneet/aloittamassa samoja työtehtäviä tekevien henkilöiden valtakunnalliset ryhmäpalaverit: Tapaamisia 1-2 krt/v ja säännöllisiä palavereita.

Seuraavaksi esimiehiltä kysyttiin, osaavatko he käyttää sähköisiä työkaluja esimiestyössä. Kaikki vastaajat (9) olivat yksimielisiä, että osaavat. Sama vastaus tuli kysymykseen käytetäänkö työyhteisössasi sähköisiä työkaluja aktiivisesti. Esimiehet ja asiantuntijat kokivat osaavansa sähköisten työkalujen käytön ja heidän mielestään heidän yksikössä niitä käytetään aktiivisesti. Näiden vastausten perusteella todettiin, että tätä asiaa on tutkittava tarkemmin ja tästä johtuen tutkija päätti mennä kahteen Skype-pajaan, jossa opetetaan Skypen peruskäyttöä Hämeen ELY-keskuksen työntekijöille. Tutkijan oli tarkoitus mennä havainnoimaan työpajaan, jotta voitaisiin käytännössä nähdä, pitävätkö kyselyyn vastaajien vastaukset paikkansa.

4.2 Skype-työpaja

Tutkija osallistui 9.3.2016 ja 15.3.2016 järjestettyihin Skype-työpajoihin. Työpajoissa käytiin työpajan vetäjän johdolla läpi Skypen perusominaisuuksia. Tutkija toimi työpajassa havainnoijana ja kirjasi ylös osallistujien ajatuksia Skypen ongelmista ja työntekijöiden osaamisen tasosta.

Työpajojen alkuvaiheessa kävi ilmi molempien työpajojen osallistujien olevan varsin kokemattomia Skypen käyttäjiä. Moni ei osannut edes nimetä minkälaisia ongelmia heillä oli Skypen käytön kanssa ollut. Ehkä tästä johtuen osalla Skype-työpajan osallistujista oli ongelmia kokouskutsun linkin löytämisessä, vaikka se oli lähetetty etukäteen sähköpostilla kaikille ja oli myös kalenterimerkintänä osallistujien kalentereissa.

Ne jotka olivat Skypeä jo jonkin verran käyttäneet, kertoivat ongelmista videon näkyvyyden kanssa, ääniasetuksissa, videolaitteasetuksissa ja yhteyksissä Soneran videolaitteisiin tai virtuaalihuoneisiin. Ongelmia oli ollut myös dokumentin, ohjelman tai työpöydän esittämisessä. Monet kertoivat myös teknisistä ongelmista, joista johtuen välillä joutuu kirjautumaan Skype-palaverista ulos ja uudelleen sisään.

Osallistujia havainnoidessa näytti siltä, että Skypen käyttämisen kanssa on vielä monenlaisia ongelmia. Vaikka teknisiäkin haasteita on monenlaisia, vaikuttaisi monien haasteiden johtuvan käyttäjistä. Työpajassa syntyi käsitys, että monella on perusasioissakin epäselvyyksiä. Esimerkiksi osallistujat pohtivat, pidetäänkö mikrofonit istunnon aikana auki vai kiinni. Osallistujat olivat myös arkoja itse kokeilemaan Skypen ominaisuuksia ja toimintoja. Kun työpajan vetäjä kysyi haluaako joku kokeilla dokumentin tai oman työpöydän jakamista, ei ensimmäisessä työpajassa kukaan halunnut. Toisessa työpajassa löytyi hetken harkinnan jälkeen yksi kokeilija. Todennäköisesti Skypen käyttöä arastellaan, koska kokemusta ei vielä ole riittävästi.

4.3 Oppimiskahvila –työpaja

4.3.1 Työpaja 1

Työpajan 1 aiheena oli: miten monipaikkaisen, virtuaalisen toimintatavan ongelmatilanteita voidaan ratkoa ja ehkäistä. Työpajassa nousi esille monia asioita, jotka osallistujat kokivat tärkeiksi. Osallistujien mielestä hyvä luottamus ja toistensa tunteminen on tärkeää. Siirryttäessä monipaikkaiseen toimintatapaan pitäisi alkuvaiheessa olla mahdollisuus tutustua työkavereihin kasvokkain. Osallistujat kommentoivat näin:

Kylhän se pitää olla se luottamus kunnossa ja jollakin lailla toisensa tuntea. Siihen kannattaa alussa satsata.

Kun KEHÄkin oli uusi organisaatio vähän pitää ensin tutustua toisiinsa face to face. Sen jälkeen onnistuu ongelmatilanteiden ratkominen virtuaalisestikin.

Väärinymmärrysten riski kasvaa, jos ei tunneta toisiaan. Kasvokkaisessa kohtaamisessa voidaan tutustua muiden ihmisten persoonallisuuseroihin ja huomioida erot tulevilla vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutus on koettu haasteelliseksi etäältä. Monet yksiköt ovat alkaneet järjestää ”naamapäiviä” muutaman kerran vuodessa. ”Naamapäivillä” tarkoitetaan

yhteistä tapaamista samassa paikassa. Tällöin työkavereilla on mahdollisuus tavata toisiaan kasvotusten.

Esimiehet kertoivat kokeneensa hyväksi tavaksi varata käyttöönsä erillisen tilan esimerkiksi neuvotteluhuoneen käydessään muilla kuin varsinaisella omalla toimipaikallaan. Tästä informoidaan työntekijöitä, että he voivat tulla keskustelemaan kahden kesken esimiehen kanssa. Aluksi työntekijöiden oli vaikeaa tulla esimiestä sinne tapaamaan, mutta kun luottamus esimieheen on rakennettu, on kynnys madaltunut. Moni oli ajatellut joutuvansa menemään esimiehen puhutteluun ja pelättiin, mitä muut työntekijät puhuvat ja ajattelevat tilanteesta. Yksi esimiehistä totesi:

Sitä mä siis niinku siinä mietin, että menen esimiehen kanssa tonne kaappiin juttelemaan, niin se on jotenkin kauheen vakavaa. Miten sen saisi jotenkin loivennettua, että hei vaihdetaan tuolla muutama sana? Se oli itselleni jotenkin vaikea se alku.

Osallistujat totesivat huomaamattoman keskustelun olevan helpompaa Skypeä välityksellä. Tämä helpottaa sellaisten asioiden hoitoa, jotka eivät ole tarkoitettu yleiseen keskusteluun tai muiden kuultavaksi.

Osallistujat kertoivat, että kun Skypeä käytetään paljon, tulee virtuaalisesta työyhteisöstä ennen pitkää läheisempi kuin samalla käytävällä olevasta työyhteisöstä. Tähän saattaa vaikuttaa se, että moni sosiaalinen tilanne jää kokematta lähityöyhteisössä, koska virtuaalisia kokouksia on usein kahvitaukojen aikana. Jos lähityöyhteisössä työ ei yhdistä, ei välttämättä ole syytä hakeutua keskustelemaan lähityöyhteisön ihmisten kanssa. Monipaikkaisessa organisaatiossa työntekijöillä onkin ainakin kaksi työyhteisöä, lähityöyhteisö ja virtuaalinen työyhteisö.

Kun esimies on etäällä, työntekijät olivat kokeneet, että pienet asiat jäävät viemättä yhteisiin kokouksiin tai esimiehen tietoon. Näitä pohditaan

itseksensä tai pienessä lähipiirissä, eikä esimies silloin ole näistä tietoinen. Jos esimiehen kiinni saaminen on haasteellista, yksi esimiehistä kommentoi:

Omiani oon kannustanut siihen, että kilautta kaverille. Esimies ei välttämättä ole ihan siinä saatavilla, mutta sä voit saada avun siltä kollegalta, joka istuu siinä sadan kilometrin päässä. Samojen ongelmien kanssa painitaan ihan varmasti siellä toisessa toimipaikassa.

Osa ongelmista voidaan ratkoa myös lähityöyhteisössä, vaikka siellä ei olisi yhtään omaan työyhteisöön kuuluvaa jäsentä.

Kalenterin hallinta on nykyisessä työskentelytavassa koettu haasteelliseksi. Kalenteri täyttyy virtuaalisista kokouksista ja iso osa päivästä istutaan jo nyt sankaluurit päässä. Välillä jopa kotiin lähtiessä ovat luurit unohtuneet päähän. Kiiretilanteessa voi sulkea puhelimen ja sähköpostin, mutta Skype on aina päällä. Tähän ratkaisuksi ehdotettiin Skypen laittamista älä häiritse -tilaan. Silloin viestit eivät mene perille. Esimiesten mielestä on hankalaa olla työntekijöiden käytettävissä riittävästi, kun käytännössä iso osa ajasta menee erilaisissa Skype-kokouksissa. Toisaalta Skype on parantanut esimiesten saavutettavuutta. Jos esimies näkyy Skypessä vihreänä, on henkilö paikalla ja koneen ääressä. Hänelle voi laittaa viestiä ja tietää, että saa vastauksen.

Osallistujien mielestä kaikki työntekijät ovat uuden tilanteen edessä ajankäytön hallinnan opettelussa. Oma työskentelytapaa ja ajatusmaailmaa on myös muokattava. On tiedostettava, ettei kaikkia asioita pysty välittömästi hoitamaan. Asia on vain hyväksyttävä.

Osallistujissa huolta aiheutti työhyvinvoinnin ongelmien havainnointi etänä. Ilmapiiri- ja ihmissuhdeongelmat eivät välttämättä tule esille virtuaalisessa toimintatavassa. Videoyhteydessä on kuitenkin mahdollista havaita näitä

ongelmia muiden kasvoista ja ilmeistä. Jos videoyhteyttä ei käytetä, hankaloituu havainnointi entisestään. Esimiesten mielestä heidän pitäisi olla herkkiä aistimaan tunnelmia etänä. Ilman työyhteisön jäsenten tuntemista, ei voi tietää minkälaisia ihmiset ovat luonteeltaan ja milloin jokin tilanne on epänormaali.

Päihdeongelmat ja muut sellaiset tilanteet, joihin esimiehen pitäisi puuttua, saattavat olla vaikeita havaita monipaikkaisessa toimintatavassa. Periaatteessa kaikilla on velvollisuus puuttua tilanteeseen, mutta tällaisissa tilanteissa se ei välttämättä ole helppoa. Osallistujat esittivät, että työhyvinvointia voitaisiin mitata säännöllisesti työhyvinvointibarometrillä. Tässä voisi kertoa vapaasti omasta ja työyhteisön tilanteesta. Yksi osallistujista ehdotti:

Jos olis vaikka kerran vuodessa tai puolen vuoden välein joku semmonen kysymys tai esimies tekis kaikille samantyyppisen blanketin tai jonkun ni siinä sais vastailla ihan rehellisesti että miltä tuntuu, ei pelkkä barometri.

Esimiehet kertoivat heidän tehtäviinsä kuuluvan huolehtimisen työssäjaksamisesta ja työtaakasta. Työntekijät toivovat esimiehiltä aktiivisuutta ja aloitteen tekemistä.

Henkilöt, jotka työskentelevät yksin työpisteessä, jossa ei ole muita saman tiimin jäseniä, huolestuttivat työpajan osallistujia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vastuu työyhteisön hyvinvoinnista pitäisi yltää yli yksikkörajojen. Yksi osallistujista kommentoi:

Pitäisi ottaa laajempi lähestymistapa siihen lähityöyhteisöön. Tarkoitan sitä, että vaikka meillä on tietynlaisia organisaatorajoja, ni jollain tasolla oltaisiin kuitenkin tekemisissä niiden muiden ihmisten kanssa jotka on sillä

samalla paikkakunnalla. Vastuu toisten hyvinvoinnista yli yksikkörajojen ja organisaatorajojen.

Ylläpidettäisiin sellaista kulttuuria, ettei nyt poteroiduta jonnekin omiin huoneisiin.

Kenenkään ei myöskään pitäisi istua koko päivää sankaluurit päässä omassa työhuoneessaan, vaan pitäisi käydä kahvilla ja tavata muita ihmisiä. Jos joku eristäytyy omaan huoneeseensa, pitäisi lähityöyhteisön huomata se ja toimia.

Ihmetystä aiheutti, miksi palaverit ja koulutukset ovat usein kahvitaukojen aikana ja siksi on hankalaa sovittaa kahviaikatauluja muiden työntekijöiden kanssa. Toiveena olisi katsottavan aikatauluja tästäkin näkökulmasta. Osallistujat muistuttivat kahvitauon olevan tärkeä osa yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Myös virtuaalikahtauko on uusi ja hyvä toimintamalli. Virtuaalikahtalla kokoonnutaan Skypellä yhteen ja puhutaan kaikesta muusta kuin työasioista.

Osallistujien mukaan eri paikkakunnilla on vaihtelevat toimintatavat ja käytännöt, ja se heijastuu ihmisten käyttäytymiseen. Tähän on ratkaisuksi laadittu yksikköpalavereissa toimintamalleja ja yhteisiä pelisääntöjä. Toiveena oli, että pelisäännöt laadittaisiin yhdessä, eivätkä ne tulisi esimieheltä annettuna.

Joissakin yksiköissä on ns. päivystävä puhelin, johon aina joku vastaa virka-aikana ja lisäksi organisaatiopostilaatikko, jota lukee useampi henkilö. Näin vastauksia kysymyksiin ja ongelmiin saa nopeammin. Joku yksikkö oli laatinut naamapäivillä prosessikuvauksen yhdessä. Tuloksena syntyi huoneentaulu, jonka tekoon kaikki olivat osallistuneet. Henkilöt kokivat sitoutumisen helpoksi, kun tuotos oli yhteinen ja vastuualueet olivat selkeät.

Skype-kokoukset ovat mahdollistaneet monia uusia tapoja kokoontua yhteen. Jotkut osallistujista kertoivat heillä pidettävän oman yksikön kanssa kerran viikossa ns. kyselytunti, jossa yhdessä ratkotaan eteen tulleita ongelmia. Tiedon jakaminen, vertaistuki ja työntekijöiden keskinäinen yhteydenpito on monipaikkaisessa toimintatavassa entistä tärkeämpää. Monipaikkaisuus on muuttanut työtä. Se vaatii työntekijöiltä itsenäistä työtötta. Osallistujista kertoivat:

Ja kyllä mä jotenkin koen niinku jos näist viel puhutaan näistä tavallaan haasteista, täytyy olla siis tosi itsenäinen työote siis se niinku velvottaa kyllä sitä työntekijää olee tosi itsenäinen ja hankkii sen tiedot ja usein se on myös niin että asioiden itsenäiseen selvittelyyn kuluu enemmän aikaa kun ei ole suoraa ohjausta.

Niin ja sitte monella on vielä tää etätyömahdollisuus ni silloin ollaan kotona ja siellä on sit todella yksin. Täähän on sellaista itsenäistä työskentelyä ja silloin on oltava hyvät työvälineet.

Jotkut työntekijät työskentelevät sellaisissa toimipaikoissa, joissa ei ole kuin kaksi työntekijää. Kun toinen työntekijä jää lomalle, on yksin oleva aivan yksin. Työturvallisuuden kannalta se saattaa olla haasteellista. Tapaturma- tai sairaustapauksissa apua ei ole saatavilla, jos sitä ei itse pysty hälyttämään. Muiden etäällä olevien työntekijöiden pitää huolehtia tällaisen työntekijän tilanteesta ja siitä, ettei yksin olevaa unohdeta. Skypestä näkee aina milloin henkilö on viimeksi kirjautunut koneelle ja muiden pitäisi huomata, jos joku on pitkiä aikoja poissa. Silloin tilanteeseen pitää puuttua. Haasteita on myös vaikeiden asiakaspuheluiden kanssa. Jos lähityöyhteisöä ei ole, miten asiat voidaan käsitellä? Tärkeää olisi ottaa yhteyttä virtuaaliseen työyhteisöön ja saada purkaa tilanne heidän

kanssaan. Yksi osallistujista kertoi tilanteesta hankalien asiakaspuheluiden jälkihoidosta:

Kuvitellaan vaikka joku haukkumispuhelu tulis vaikka niin kellekä mä sen puran kun ei oo lähellä sitä henkilöö? Minä oon kyllä sen verran reipas, että kyl minä otan ja otan varmaan aika monneen sitte, että se varmasti se ruukku tyhjenee. Ajattelen, että meitä on muunkinlaisia ihmisiä.

Työturvallisuuteen liittyvä näkökulma on myös kuulokkeiden pitäminen. Joissakin työtehtävissä on niin paljon Skype-kokouksia, että luurit saattavat olla päässä lähes koko päivän. Ongelmana tästä syntyy muun muassa korvien tinnitystä, pään surinaa, ja fyysisiä ongelmia. Yksi osallistujista kertoi, että Skype-kokousten aikana voi jumpata, jos ei ole video päällä. Ehdotettiin myös kävelykokouksien pitämistä yhtenä vaihtoehtona. Kävelykokouksia voidaan järjestää vain jos ollaan kasvokkaisessa tapaamisessa.

Osallistujat totesivat monipaikkaisen organisaation alkuvaiheessa työntekijöiden olevan osaamisen suhteen eri tasoilla ja tulevan eri lähtökohdista. Toiset ovat harjoitelleet toimintatapaa jo aiemmin. Yhdessä täytyy pitää huoli siitä, että kaikki oppivat käyttämään Skypeä ja muita työkaluja. Kokeilemisen ilmapiiri on tärkeää. Nykyinen toimintatapa on erilainen kuin aiemmin, ja jos omaan ryhmään tulee uusia jäseniä, pitää ymmärtää alun vaikeudet. Uusilta jäseniltä vie oman aikansa sopeutua muuttuneeseen toimintakulttuuriin ja työskentelytapoihin. Alkuvaiheessa esimiehen pitää panostaa enemmän kasvokkaiseen kohtaamiseen.

Työn tekeminen on muuttunut. Vaikka esimies ei enää ole vieressä, mutta helposti tavoitettavissa uusilla työkaluilla. Henkilöstö tarvitsee vain rohkeutta käyttää niitä. Kameran voi laittaa päälle, vaikka ei ole kammannut hiuksia. Hyvät työvälineet on ehdoton edellytys monipaikkaisen työn

tekemiselle. Kaikilla pitäisi olla vähintäänkin älypuhelimet käytössä. Nyt ei niin ole.

4.3.2 Työpaja 2

Työpajan 2 tavoitteena oli pohtia, minkälaisia esteitä on sähköisten työkalujen tehokkaassa käytössä, ja miten esteitä voitaisiin madaltaa. Ensimmäisenä esille nousi koulutuksen puute. Osallistujat mielestä koulutusta ei saada tarpeeksi. Jotkut osallistujat olivat sitä mieltä, että ne, jotka eivät osaa ohjelmia käyttää, eivät myöskään ilmoittaudu koulutuksiin. Toinen vahvasti esille tullut asia oli ajan puute. Kiire estää omaehtoisen tutustumisen ja ajan löytymisen on haastavaa myös järjestettyjen koulutusten osallistumiseen. Hyvänä apuna ovat olleet lyhyet opasvideot, mutta toiveena opasvideoiden helppo löydettävyys ja selkeä jäsentely.

Se, että tavallaan et sä löydät ajan myöski siihen kun jos on jonkinlaista koulutusta kun nykyään on niin kauhee kiire, niin ei tahdo ehtiä. Mä oon tykänny paljon ku on ollut noita lyhkäsiä opastevideoita. Ne ei saa olla liian pitkiä ja ne pitäis olla aihe kerrallaan.

Varsinkin esimiesten mielestä uusien ohjelmien tulva on niin valtava, ettei kaikkia ehdi kunnolla opettelemaan. Hallittavuuden tunne on kadonnut ja ohjelmien mahdollisuudet jäävät käyttämättä, kun ei ole aikaa kunnolla perehtyä uusiin ohjelmiin. Tästä syystä ajankäytön organisoinnin opetteleminen olisi nykytilanteessa tärkeää. Toiveena olisi myös, että ohjelmat tuotaisiin mahdollisimman valmiina käyttöön, ettei ohjelman testaamiseen mene aikaa. Joidenkin osallistujien mielestä kaikkien kohdalla oma osaaminen ei välttämättä ole ennestäänkään riittävän korkealla tasolla. Yksi osallistujista totesi:

Liittyy tohon koulutukseen, se osaaminen, että miten oppii ja uskaltaa lähtee käyttää niitä. Jos ei ole ollu Facebookissa, ni

se on niin hirveen vaikee lähtee yhtäkkiä twiittaamaan tai jotain muuta tekemään. Mä ainakin koen sen aika ongelmalliseksi tällä hetkellä.

Usein osa palavereista ja keskusteluista menee siihen, että jonkun osallistujista pitää opettaa toiselle osapuolelle Skypen käyttöä. Työpajan osallistujat kuitenkin uskovat peruskäytön alkavan olla tällä hetkellä jo kaikilla hallussa, mutta vaativampi käyttäminen ei niinkään.

Osallistujat olivat huolissaan atk-tuen tavoitettavuudesta. Kun ei omassa organisaatiossa ole atk-tukea, kestää avun saaminen liian kauan. Usein on kyse vain pienestä ongelmasta, joka voisi ratketa nopeasti. Avunpyyntö menee kuitenkin pitkään jonoon, ja henkilö joutuu odottamaan toimeentuloa. Ns. vierihoidon olisi paras ratkaisu uusien ohjelmien käyttöönottoaiheissa. Toinen henkilö oli kokenut, ettei tämä välttämättä ole ongelma, kun atk-tuki voi ottaa koneen haltuun etänä ja auttaa ongelmassa. Mutta jos tuen jonot ovat pitkät, joutuu silloinkin apua odottamaan. Neuvojen kysyminen saattaa joskus muodostua kynnyskysymykseksi, kun ei pieniä asioita viitsi kysyä. Yksi osallistujista kertoi kysyvänsä apua vaikka naapurilta. Usein apu löytyy näinkin. Verkkohäiriöt tai muut käyttäjistä riippumattomat syyt voivat pilata jonkun isonkin palaverin tai kokouksen.

Osallistujat mielestä nykyinen tietotulva on niin suuri, ettei kaikkeen ehdi reagoida. Viestejä tulee Yammerista, sähköpostista, Skypesta ja vielä puhelinkin soi. Erilaiset toimintakulttuurit eri yksiköissä vaikeuttavat tiedon kulkemista. Ei ole tehty riittävän selväksi sitä, mikä on oikea tiedotuskanava. Yhden osallistujan kommentti:

Ja sit justiin tässäkin se organisaatiokulttuuri. Toisessa organisaatiossa on Yammer hyvässäkin käytössä, kaikki käyttää sitä ja toisessa ei oo tämmöistä. Kukaan ei välttämättä

edes tiedä mikä koko Yammer on. Vähän semmoset yhteiset käytännöt pitäis olla kaikilla.

Varsinkin Yammer koettiin aika vieraaksi ja osa osallistujista oli sitä mieltä, ettei aika riitä enää Yammerin seuraamiseen. Jossakin yksikössä Yammerin käyttö on hyvinkin aktiivista, mutta osallistujien mielestä yleisesti sitä ei ole kovin hyvin osattu ottaa käyttöön. Virallisen tiedottamisen pitäisi tulla yhtä kanavaa pitkin. Toisaalta oltiin myös sitä mieltä, että oma aktiivisuus on tärkeää ja pitää osata poimia ne itselleen tärkeät viestintäkanavat. Yammerissa esimerkiksi pitäisi liittyä niihin ryhmiin, jotka koskevat itseään. Näin ei saisi kaikkea mahdollista viestintää ja voisi vähän vähentää viestitulvaa.

Useiden keskustelijoiden mielestä jollakin tapaa on myös muutosvastarintaa ilmassa. Se ilmenee niin, että ihmiset sanovat, ettei ole asiasta kuullutkaan, vaikka asiasta on ollut tietoa Taimissa. Osa ihmisistä ei lue Taimin viestejä ollenkaan, vaan odottaa saavansa kaiken tiedon tulee valmiiksi annettuna. Muutosvastarintaa saatetaan naamioda myös sen taakse, ettei ole aikaa opetella, vaikka muut löytävät aikaa siihen. Osallistujat kommentoivat muutosvastarintaa liittyen uusiin toimintatapoihin ja työvälineisiin:

Koetaan hirveen vaikeena. No en mä nytte, ei oo aikaa opetella. Tää on niin vaikeeta, jos ei heti ensimmäisellä kerralla mee niinkö oikein.

Sama toi Taimi on semmonen et tota monikin kokee sen ihan kauheeks ja et sielt ei löydä mitää. Ihmeellinen paikka.

Mut se on kuitenkin aika jännä juttu et ihmisillä on varmaan se arkuus tosiaanki siihen että ei uskalleta ottaa sitä välinettä.

Yksi osallistujista totesi, ettei näille uudistuksille mitään voi, ja siksi niitä on turha vastustaa. Sen energian voi käyttää muuhunkin. Työpajassa uskottiin, muutosvastarinnan olevan kuitenkin persoonasidonnaista. Ikäkin voi olla joidenkin henkilöiden kohdalla haaste. Oppiminen saattaa vanhemmalla iällä olla hitaampaa ja vaatii enemmän työtä. Osallistujien mielestä toiset eivät ole kovin motivoituneita opettelemaan uutta ja jokaisella on myös yksilölliset tavat oppia. Aina ei ole kyse muutosvastarinnasta, vaan se voi olla myös näistä syistä johtuvaa. Jonkun mielestä mukana voi olla myös kasvojen menettämisen pelkoa.

Osallistujien mielestä uusien työkalujen käyttöönotossa on tärkeää rohkeus aloittamiseen. Kaikkia pitäisi rohkaista kokeilemaan ja esimerkiksi yksikkökokouksissa pitäisi jokaisen harjoitella ohjelmien käyttöä. Samassa yhteydessä voidaan näyttää ihan konkreettisesti mitä hyötyä uusista työkaluista on. Kun kokeillaan, niin innostutaan ja huomataan, ettei tämä olekaan niin vaikeaa. Keskustelijoiden mielestä organisaation ilmapiiri sallii yrittämisen ja erehtymisen, ja se on jopa suotavaa. Yhden esimiehen kommentti:

Mites mä nyt sanoisin, pakko on paras kannustin ja kun olemme monella eri paikkakunnalla on pakko käyttää Skypeä. Olihan se ehkä alkuun se siirtyminen videoyhteydestä kun siihen oli totuttu ja sitte vaan sanottiin, että siirrytään Skypelle.

Yksi osallistujista ehdotti Skype-agenttien käyttöönottoa. Eli sellaiset henkilöt, joilla on enemmän osaamista, muodostavat verkoston, josta voi tarvittaessa pyytää apua. Agenttien pitäisi olla ns. matalan kynnyksen henkilöitä eli, että he olisivat helposti lähestyttäviä, ja heille voisi myöntää osaamattomuuden.

Osallistujat uskovat Skypeen käyttöönottamisen madaltaneen yhteydenottamisen kynnystä, koska Skypestä pystyy näkemään, kuka on paikalla ja kuka ei. Samoin näkee sen onko kyseinen henkilö puhelimessa tai muuten varattu. Esimies kommentoi:

Ehkä se yhteydenotto viel sillee vähän niiku extempore, ei tarvii varata sitä videotilaa vaan voi vaan tästä soittaa et hei nyt mulla on asiaa tolle.

Skypen etuna on, että samaan puheluun voi nopeasti pyytää muitakin henkilöitä, ja puhelu voi muuttua useamman henkilön neuvotteluksi ilman erillisen neuvotteluhuoneen varaamista. Skypellä voi helposti näyttää asioita omalta koneelta. Yksi osallistujista arveli kynnysen madaltumisen yhteydenottoihin saattavan johtaa siihen, että kaikilla on kalenterit täynnä kaikenlaisia palavereja ja varsinaiseen työhön jää aina vähemmän aikaa.

Osallistujien mielestä usein ongelmien taustalla on enemmänkin asenne. Vanhat toimintatavat istuvat yllättävän tiukassa ja varsinkin jos ei osaaminen riitä, palataan helposti vanhoihin toimintatapoihin. Kameran käyttämistä Skypessä on arasteltu. Joku oli kuullut, että kaistan rajallisuuteen vedoten olisi kehoitettu välttämään kameroiden käyttämistä. Tässä työpajassa epäiltiin, onko kaistan rajallisuus vain tekosyy sille, ettei kameroita käytetä. Tällaista virallista tietoa kaistan rajallisuudesta ei kuitenkaan ole osallistujien mielestä annettu.

Osallistujat toivoivat uuden oppimiselle annettavan riittävästi aikaa. Toisilla oppiminen vaatii enemmän aikaa kuin toisilla. Myös oppimistavat ovat henkilökohtaisia. Joku oppii kuulemalla, toinen näkemällä, kolmas tekemällä. Uuden oppimiseen pitää olla myös innostunut. Jotkut ovat ratkoneet ajankäytön ongelmia opiskelemalla uusia asioita vapaa-ajalla. Osallistujien mielestä se on aika yleistä. Myös työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy. Päivän aikana ei ehdi lukea kaikkia sähköposteja ja tästä syystä niitä tulee luettua kotonakin. Tämä ongelma tuntuu olevan kaikkien

yhteinen, joten varsinkin esimiehet pohtivat pitäisikö tälle asialle tehdä jotakin.

Työpajassa todettiin sähköisten toimintatapojen mahdollistavan helpon tavoitettavuuden, mutta voiko olla joskus tavoittamattomissa? Mikä on kohteliasta? Osallistujista tuntuu, että heitä revitään joka suuntaan: teet samaan aikaan työtä, tulee viestiä Skypellä, joku kysyy sähköpostilla jotakin ja vielä samaan aikaan soi puhelin. Asioiden priorisointi on tärkeää, vaikka aina se ei ole helppoa. Yhden henkilön mielestä sähköiset työkalut ovat hyviä apuvälineitä, mutta ne eivät saa hallita ihmisiä. Joidenkin työkalujen käyttöön ei ole ollut osallistujien mielestä lainkaan perehdytystä. Esimerkiksi OneDriven käyttöä ei ollut koulutettu ja Taimin työtilat oli monelle vieraita. Toiset taas käyttivät niitäkin jo sujuvasti. Osallistujien mukaan koulutus olisi monessakin kohtaa tarpeellista.

4.3.3 Työpaja 3

Kolmannessa työpajassa keskusteltiin sitä, miten uusia hyviä käytäntöjä voitaisiin levittää tehokkaasti kaikkiin yksiköihin. Alussa mietittiin minkälaisia hyviä käytäntöjä on jo olemassa. Monissa yksiköissä on tullut tavaksi järjestää virtuaalikalvit kerran viikossa. Virtuaalikalveilla puhutaan epävirallisesti ja tutustutaan työkavereihin paremmin vapaamuotoisesti. Työpajan osallistajat ovat kokeneet virtuaalikalvit erittäin tärkeäksi. Alussa keskustelu ja tunnelma oli ollut kahveilla jäykkää, mutta ajan kanssa tunnelma on vapautunut. Vapaamuotoinen keskustelu on helpottanut yhteydenottoja virallisemmissä asioissa. Kuten yksi osallistuja kommentoi:

Meillä on semmonen puolen tunnin virtuaalikalvit aina oman porukan keskuudessa, jossa voi sitten puhua niitä näitä eli tullaan tutuksi.

On sovittu, että virtuaalikalveilla ei tehdä töitä, mutta helposti keskustelu menee myös työasioihin. Osallistujien mielestä monesti se saattaa olla hyväkin asia, ja helpottaa asioiden esille nostamista, kun asiayhteys on epämuodollinen. Varsinkin alkuvaiheessa pitäisi uusien työkalujen ja toimintatapojen sisään ajaminen tapahtua vapaamuotoisissa tilanteissa. Se madaltaa käyttöönoton kynnyistä sellaisillakin henkilöillä jotka muuten arastelee käyttöä.

Osallistujat kokivat valtion hallinto siirtyneen nykyaikaan ja, että uusia toimintatapoja kehitellään ja sähköisiä työkaluja otetaan käyttöön kovalla vauhdilla. Kuitenkaan heidän mielestään avokonttori ja yhteiset työhuoneet ei tue monipaikkaista työskentelytapaa. Yhteisessä tilassa ei voi osallistua Skype-kokouksiin.

Monessa yksikössä on tullut hyväksi käytännöksi pitää viikkokokouksia Skypellä yhteisten asioiden käsittelyä varten. Yhdellä yksiköllä on tapana kokoontua kerran viikossa keskustelemaan hankalista tapauksista ja ottaa esille muitakin sellaisia asioita, joita on hyvä käsitellä yhdessä.

Osallistujien mielestä yksikkökokouksissa pitäisi nostaa esille hyviä käytäntöjä ja jakaa niitä kaikkien käyttöön. Tämä koettiin esimiesten tehtäväksi. Vertaistapaamisia toivottiin myös järjestettäväksi.

Skype-kokouksiinkin pitäisi työpajaan osallistujien mielestä luoda säännöt. Kun kokouksessa on isompi ryhmä koossa, on hyvä, että puheenvuoroja pyydetään Skypen viestikentässä. Jos kokouksessa osa henkilöistä osallistuu Skypellä ja osa on paikan päällä, ei etäyhteyksien päähän kuulu paikan päällä esitetyt kysymykset. Näin yksi osallistuja kertoi:

Jos on paljon ihmisiä kokouksessa ja ollaan Lyncillä ja sit ollaan paikanpäällä ni sitten paikanpäällä esitetyt kysymykset ne tahtoo hukkaa ja niitä ei tule sitten lync-kuuntelijoitten korville asti ja siellä aletaan niinku sitte vastaamaan johonkin, josta ei ole kuullu lyncin päässä olevat. Livenä olevat hyötyvät paremmin.

Osallistujat muistuttivat, että puheenjohtajan pitäisi aina muistaa ääneen toistaa kysymykset tai jonkun kirjoittaa ne viestikenttään kaikille jaettavaksi. Muutenkin kun osa osallistujista on kokoushuoneessa ja osa Skypellä, ei se välttämättä ole kaikkien osallistujien kannalta tasa-arvoista. Ehdotettiin jopa videoneuvottelutiloista luopumista kokonaan ja kaikkien kokousten pitämistä Skypellä. Jotkut osallistujista epäilivät tämän johtavan kyselytulvaan kun osa henkilöstöstä ei osallistuisi kokouksiin enää ollenkaan.

Työpajassa pohdittiin perehdyttämisen tärkeyttä. Perehdyttämisessä pitäisi muistaa jakaa kaikki hyvät käytännöt uusille työntekijöille. Osallistujien mielestä edelleen tuntuu olevan vaikeuksia Skypen käytössä nykyiselläkin henkilöstöllä. Skype-puheluihin ei vastata ja usein edes luurit ei ole kiinni. Skype pitäisi saada kaikkien käyttöön aktiivisesti ja jokaisen pitäisi opetella sen käyttö. Toiset olivat todenneet hyväksi käytännöksi perustaa omassa yksikössä pienryhmiä, joissa voi helpommin harjoitella sellaisia asioita, jotka ovat jääneet epäselväksi tai ovat muuten vaikeita. Tällaisella pienryhmäharjoittelulla saadaan yhtenäistettyä toimintatapoja ja voidaan käsitellä myös uusia, hankalia asioita.

Työpajassa muistutettiin oman asennoitumisen ja avoimen mielen auttavan uusien toimintatapojen hyväksymisessä ja jakamisessa. Yksi osallistujista ehdotti, että esim. kerran viikossa pitäisi ottaa yhteyttä Skypellä johonkin itselle ennestään tuntemattomaan henkilöön ja keskustella vähän aikaa hänen kanssaan. Näin jokainen joutuisi harjoittelemaan Skypen käyttöä.

Toinen osallistujista oli sitä mieltä, ettei sellainen toimi suomalaiselle luonteenlaadulle.

Paras tapa käytäntöjen levittämiseen osallistujien mielestä ovat innokkaat ihmiset, jotka jaksavat puhua uusien toimintatapojen puolesta ja levittää tietoa ja kokemuksia. Jokaisessa toimipaikassa pitäisi olla helposti lähestyttäviä matalan kynnyksen neuvoja, joilta voisi ongelmatilanteessa pyytää apua. Kuitenkin jokaisella työntekijällä on vastuu omasta oppimisesta ja tekemisestä, eikä nykyisessä työyhteisössä voi esimies istua työntekijöiden vieressä opastamassa. Kuten yksi osallistujista sanoi:

Eihän meille kukaan ole Facebookin käyttöäkään opettanut. Kokeilemalla opitaan parhaiten ja esimiesten pitäisi rohkaista kaikkia kokeilemaan.

Osallistujat toivoivat Taimiin koottavan eri yksiköiden toimintatapoja ja varsinkin sähköisten työkalujen pelisääntöjä. Taimin käytön perehdyttäminen olisi tärkeää, koska läheskään kaikki yksiköt eivät käytä esim. työtiloja ollenkaan. Työpajan osallistujat kokivat puutteita osaamisessa Taimin osalta ja toivottiin, että jollakin tapaa jokainen pystyisi Taimin sisältöön perehtymään. Yksi osallistujista kertoi, että yksikkökokouksessa vuorotellaan esittäjän roolia ja tällä tavoin toisetkin oppivat erilaisia toimintatapoja. Kun jokainen osallistuja esittää vuorollaan käsiteltäviä aineistoja, saattaa toisilla olla sellaista osaamista, josta ei edes tiedetä. Samalla jokainen huomaa, jos itsellään on joku hankala tapa toimia, ja sen voi muuttaa helpommaksi.

Pohdittiin myös Skypeä käyttöä eri viranomaisten välillä ja toivottiin, että tulevassa maakuntauudistuksessa olisi käytössä joku vastaava hyvä työkalu, jos se ei ole Skype. Useampi osallistuja totesi Skypeä hyväksi työkaluksi, koska kädet jäävät vapaaksi, kun ei tarvitse luuria pidellä kädessä ja näkee heti kuka on paikalla ja kuka ei. Näytön jakaminen helpottaa yhdessä työskentelyä. Muiden opastaminen on helppoa, kun

näytössä voi opastaa toista henkilöä. Skype tekee yhteydenotosta henkilökohtaisempaa kuin puhelin, jos videota pidetään päällä. Yksi osallistujista totesi:

Tutun kanssa on helpompi asioida. Tutun kanssa se sujuu paremmin. Tässä pikku hiljaa oppii tuntemaan muitakin henkilöitä kun ottaa tolla Lyncillä yhteyttä, niin vähän niiku näkee, eikä enää oo pelkkä ääni. Näkee myös sen ihmisen. Keskustelu on aivan toisella tasolla kun sänäät henkilön siellä toisessa päässä. Sille äänelle tulee kasvot.

Osallistujien mielestä kuvat pitäisi myös olla käytössä Skypen profiilissa, koska isommissa kokouksissa ei voi pitää päällä videoyhteyttä. Taimissa yhteisten dokumenttien tekeminen koettiin hyödylliseksi, eikä silloin tarvitse käyttää sähköpostia tiedostojen jakamiseen. Muutenkin yhteisten tiedostojen hyödyntäminen koettiin kaikkien työtä helpottavaksi, kuten yksi osallistujista kertoi:

Jos tarvii jotain exceliä vaikka korjata niin on tosi kätevää kun kaikki voi käydä Taimissa täyttämässä sitä, eikä tarvii tallentaa ja lähettää toiselle täydennettäväksi.

Osallistujia ihmetytti, miksi johtoryhmät istuvat edelleen videoneuvotteluhuoneissa, vaikka työntekijät käyttävät jo yksikkökokouksissa Skypeä. Johdon pitäisi olla suunnannäyttäjä.

4.3.4 Työpaja 4

Viimeisen työpajan aiheena oli työntekijän oma rooli monipaikkaisessa, virtuaalisessa työyhteisössä. Osallistujat keskustelivat vilkkaasti aiheesta ja löysivät monia tärkeitä asioita, joita jokainen voi omalla kohdallaan pohtia. Osallistujien mielestä jokaisen pitäisi toimia aktiivisesti eli opetella uusia toimintatapoja itsenäisesti ja ottaa vastuu omasta oppimisesta. Positiivinen suhtautuminen muutoksiin ja haasteisiin on eduksi, eikä nykyaikana kannata vastustaa muutoksia. Osallistujat muistuttivat muutosten hyväksymisen tärkeyden oman itsensä ja oman jaksamisen kannalta. Muutokset tulevat eteen joka tapauksessa. Yksi osallistujista totesi:

Loppujen lopuksi se on varmaan aika henkilökohtainen prosessi, mutta tietysti kannattais saada aivonsa semmoseen moodiin et ihan jotenki turha niinku nykymaailmassa joka asiaa vastustaa. Siitä ei tuu ku itelle hallaa. Oma pulssi kiihtyy ihan turhaan.

Työpajassa todettiin tietojen jakaminen toisille ja työvälineiden hallinta tärkeys. Oman motivaation kannalta työyhteisön pitäisi olla sellainen, että siellä uskaltaa jokainen toimia. Jokaisen oma käyttäytyminen pitäisi olla hyvää ja kannustavaa ja avointa ilmapiiriä tukevaa työkavereita kohtaan. Yhteydenpito ja sosiaaliset taidot ovat nousseet tärkeään osaan monipaikkaisessa työskentelytavassa. Alussa jotkut olivat kokeneet yksinäisyyden tunnetta, mutta siihen auttoi oma aktiivisuus yhteydenpidossa ja suhteiden luomisessa.

Osallistujien mielestä loppujen lopuksi monipaikkainen toimintatapa ei eroa kovinkaan paljon perinteisestä työskentelytavasta, eikä vaadi kovin erilaisia asioita itseltäänkään alun jälkeen. Kyseessä on toimintatapojen muutos. Aiemmin, kun toimittiin eri paikkakunnilla eikä ollut Skype käytössä, oli aina matkustettava tai hoidettava puhelimessa asiat. Kaikki vei enemmän aikaa. Dokumenttien jakaminen oli vaikeaa verrattuna nykyiseen. Osallistujat kertoivat toimintatapojen muutoksista muun muassa:

Eilen oli kokemus ku vähän alkaa olemaan tutumpaa porukkaa, ni oli semmonen jotenki hyvin läsnäoleva virtuaalokokous.

Verrattuna vanhaan et me oltais niiku kokoonnuttu jonnekin, matkustettu johonki, niin olis mennä päivä, niin nyt saadaan muutamassa tunnissa valmista.

Osallistujien mielestä riskinä on passiivisten henkilöiden passivoituvan entisestään monipaikkaisessa toimintatavassa. Myös tiedonkulussa saattaa heidän mielestään olla ongelmia. Kun ihmisiä ei kohdata kasvokkain, niin joku saattaa helposti unohtua. Työpajassa pohdittiin jokaisen vastuuta siitä, että kukaan ei unohdu. Skypellä on mahdollisuus ”piiloutua” ja tehdä palaverien aikana jotakin ihan muuta. Jonkun mielestä hiljaisemmilla ihmisillä saattaa olla vaikeaa osallistua Skypen kautta keskusteluihin. Jokaisen pitäisi ottaa huomioon muiden erityispiirteet ja olla huomaavainen toisia kohtaan.

Osallistajat muistuttivat huumorin auttavan vaikeissakin tilanteissa. Hyvien käytäntöjen ja oman osaamisen jakaminen toisille on tärkeää ja jokaisen velvollisuus. Kaikkien pitäisi myös uskaltaa kysyä apua ja neuvoja työyhteisön jäseniltä. Apuna voi käyttää virtuaalisen työyhteisön lisäksi lähityöyhteisöä. Näin yksi osallistujista kertoi:

Mä hyvin usein kysyn lähellä istuvilta työntekijöiltä, et miten te ootte tehny jonkun asian ja kerron miten mä ja sitten keskenämme jaamme tietoa ja hyviä käytäntöjä. Ja ollaan neuvottu Skypen käytössä puolin ja toisin.

Skypeä voi käyttää apuna erilaisissa yhteydenotoissa. Etätyössä Skype on tärkeä työkalu, kun nykyisin moni tekee useana päivänä viikossa etätöitä. Osallistajat totesivat kontaktien puuttuvan etätöissä ilman Skypeä.

Osallistujat kertoivat asennemuutoksen olevan pakollisen, koska vieressä ei ole välttämättä enää ketään keneltä kysyä. Pitää tuntea oma roolinsa ja mistä voi itse päättää ja missä kohtaa on kysyttävä joltakin muulta. Toimintatapojen on oltava riittävän selkeitä, että omat vastuualueet ja oman päätösvallan käyttäminen olisi määritelty riittävän tarkasti. Moni on kokenut luottamuksen tunteen lisääntyneen roolien määrittelyn kautta, mutta samalla he muistuttivat, että jokaisen on ansaittava luottamus. Molemminpuolinen luottamus on tärkeää ja isossa roolissa monipaikkaisessa työskentelytavassa. Luottamus ansaitaan rehellisyydellä.

Työpajassa tuli esille työn olevan nykyisin aiempaa enemmän itseohjautuvaa ja esimiehen rooli on enemmänkin olla kannustava ja hänen olisi tarvittaessa otettava kantaa asioihin. Esimiehen pitää kantaa vastuu omasta osuudestaan ja olla läsnä ja tarvittaessa käytettävissä, eikä hän saa pallotella kysymystä seuraavalle henkilölle. Varsinkin työntekijät toivoivat, esimiehen ottavan roolin edelläkävijänä ja esimerkin näyttäjänä uusissa toimintatavoissa. Kuitenkin asiantuntijaorganisaatiossa jokaisella työntekijällä on vastuu omasta tekemisestä, eikä sitä roolia voi säilyttää esimiehelle. Esimiestyössä on otettava huomioon monipaikkaisuus omaa työtä suunnitellessa.

Työpajassa todettiin työntekijöiden aktivoimisen ja osallistamisen olevan esimiehen tehtävä ainakin alkuvaiheessa. Esimies ei saa sallia vanhojen toimintatapojen käyttöä, mikäli niistä on päätetty luopua. Esimerkiksi, jos joku henkilö ei uskalla Skype-kokouksessa kysyä jotakin asiaa, ei sitä voi jälkikäteen hoitaa henkilökohtaisesti kysymällä tai henkilökohtaisella sähköpostilla. Osallistujat toivoivat kaikkien osalta noudatettavan samoja toimintatapoja. Kaikki on saatava mukaan yhteiseen tekemiseen ja osallistumaan, myös ne aremmat. Yksi esimiehistä totesi:

Puheliaat on puheliaita on se kanava mikä tahansa. Ne, jotka on hiljaa, on hiljaa. Se on varmaan vaikeempaa hiljasille.

Sähköiset menetelmät mahdollistavat kaikkien osallistamisen eri tavalla kuin aiemmin. Osallistujien mielestä esimiesten on vain keksittävä keinot saada kaikki mukaan uusiin toimintatapoihin.

Työpajassa todettiin työn olevan tällä hetkellä jo niin teknistä, että kaikkien on saavutettava perustaso omassa tekemisessään. Pikaviestimet ovat vaikuttaneet työn pirstaloitumiseen ja jatkuviin keskeytyksiin. Oma asennoituminen työhön ja työn tekemiseen on väkisin kokenut muutoksen. Toisten työn kunnioittaminen ja huomioiminen on entistä vaikeampaa, kun käytössä on monenlaisia työvälineitä. Osallistujien mielestä sähköiset työvälineet ovat helpottaneet yhteydenpitoa ja yhteenkuuluvuutta verrattuna aiempaan, kun osa työntekijöistä oli jo ollut eri paikkakunnilla ilman näitä työvälineitä. Yksi esimiehistä totesi:

Esimiehen pitää kannustaa siihen, että tää on oikeesti hyvä juttu ja matkustaminen vähenee. En mä esimerkiksi näkisi ollenkaan huonona sitä, että joku yksikön kehittämisspäiväkin voitaisiin pitää täysin Lyncillä. Tämähän antaa oikein hyvät eväät siihen, et voidaan pitää tällaisia työpajoja tällä tavalla. Tämähän oikein loistava idea siihen.

Esimiesten mielestä uusia tapoja pitää kokeilla ja hyvät tavat ottaa pysyvästi käyttöön.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa tehdään yhteenveto kehittämishankkeen tuloksista ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Tämän lisäksi arvioidaan työn onnistumista sekä esitetään mahdollisia jatkokehittämisiä.

5.1 Yhteenveto ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimushankkeen tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia Webropol-kyselyllä, tutkijan osallistumisella Skype-työpajoihin ja järjestämällä henkilöstölle mahdollisuus osallistua Learning cafe – menetelmällä järjestettyyn työpajaan.

Päättötutkimuskysymys oli: Minkälaisia haasteita monipaikkainen, virtuaalinen työyhteisö asettaa työntekijöille ja esimiehille KEHA-keskuksessa? Tutkimuksessa saatiin selville, ettei osa henkilöstöstä juurikaan koe erilaisia ongelmia monipaikkaisessa työskentelytavassa kuin perinteisessä. Tällaisiin vastauksiin on saattanut vaikuttaa se, työskenteleekö esimies samalla työtekemispaikalla kuin vastaaja. Toisaalta varsinkin oppimiskahvilassa tuli moniakin haasteita esille. Erityisesti osallistujia mietityttivät työhyvinvointiin liittyvät asiat. Virtuaalisessa työskentelytavassa esiintyy fyysisiä haasteita johtuen näyttöpäätetyöstä ja sankakuulokkeiden käyttämisestä. Lisäksi monipaikkaisessa työssä korostuvat psykologiset ja sosiaaliset haasteet. Näitä haasteita pitäisi selvittää säännöllisellä työhyvinvointibarometrilla.

Työpajoissa tärkeäksi asiaksi nousi yhteisöllisyyden tietoinen rakentaminen monipaikkaisessa organisaatiossa. Hajautetussa organisaatiossa pitää työyhteisön jäsenten tavata säännöllisesti myös kasvokkain erityisesti alkuvaiheessa. Kun työyhteisö tutustuu toisiinsa myös epävirallisissa yhteyksissä, vahvistuu organisaation yhteishenki. Yhteydenpitoa voidaan kehittää lisäksi tietoisuustyökaluilla.

Työpajoissa keskusteltiin myös luottamuksesta. Monipaikkaisessa organisaatiossa korostuu luottamus. Luottamuksen pitää olla molemminpuolista. Esimiehen pitää pystyä luottamaan töiden

hoitamisesta, vaikka esimies ei työskentele vieressä. Työntekijöiden on luotettava esimieheen ja heidän tukeensa mikäli siihen on tarvetta. Myös luottamus työkavereihin on tärkeää. Varsinkin alkuvaiheessa siirryttäessä monipaikkaiseen organisaatioon, luottamusta pystytään parhaiten rakentamaan kasvokkaisilla tapaamisilla. Kun työkaverit tuntevat toisensa, on luottamusta helpompi rakentaa.

Alakysymyksiä olivat: Minkälaisia haasteita monipaikkainen virtuaalinen toimintatapa asettaa johtamiselle ja minkälaisia haasteita liittyy sähköisiin toimintatapoihin? Kyselyn vastauksissa todettiin virtuaalisella monipaikkaisella toimintatavalla olevan esimiestyöhön monenlaista vaikutusta. Toisaalta varsinainen esimiestyö on samanlaista kuin perinteisessä organisaatiossa, mutta esimiehen tavoitettavuus korostuu. Osittain oltiin sitä mieltä, että sähköisillä työkaluilla tavoitettavuus on aiempaa parempaa, mutta kuitenkin esimiesten kalenterit täyttyvät monenlaisista virtuaalisista kokouksista. Esimiehet ja työntekijät mielestä oma ajanhallinta korostuu virtuaalisessa työskentelyssä. Työssä on paljon keskeytyksiä aiempaan verrattuna ja tästä syystä omaa ajankäyttöä ja tavoitettavuutta pitää ajatella eri tavalla.

Viestinnällä on aina organisaatioissa tärkeä rooli. Tutkimushankkeen aikana kävi kuitenkin ilmi, että monipaikkaisessa organisaatiossa viestinnällä on ehkä entistä tärkeämpi tehtävä. Kun ihmiset työskentelevät etäällä toisistaan, ei epävirallinen tieto kulje samalla tavalla kuin perinteisessä organisaatiossa. Toisaalta tällä hetkellä vaikuttaa viestintäkanavia olevan monia, ja henkilöstölle kaikkien niiden seuraaminen on haastavaa. Olisikin tärkeää sopia yksikötasolla, mitä viestitään, ja missä viestitään, jotta viestit olisivat kaikkien saatavilla ajantasaisesti. Nykyisessä organisaatorakenteessa jokaisella työntekijällä on vastuu seurata aktiivisesti viestintää eri kanavista ja siitäkin syystä viestintä olisi järkevää keskittää muutamaankin kanavaan.

Yksi alakysymyksistä oli: Miten nykyisiä käytössä olevia hyviä toimintatapoja voidaan levittää? Työpajojen osallistujat kertoivat jo käytössä olevista hyvistä toimintatavoista kuten virtuaalikalveista ja

Skype-kokouksista. Näitä ei kuitenkaan ole vielä käytössä kaikissa yksiköissä. Osallistujat toivoivat vertaistapaamisia, joissa hyviä käytäntöjä voisi jakaa. Osallistujien mielestä olisi tärkeää luoda yhteiset toimintatavat eri tilanteisiin ja myös perehdytyksen yhteydessä hyviä käytäntöjä voisi levittää. Oma asenne on ratkaisevassa asemassa ottaa vastaan tietojen ja taitojen vastaanottamisessa ja levittämisessä. Työpajojen kommentteissa todettiin parhaaksi tavaksi levittää hyviä käytäntöjä innokkaiden ihmisten välityksellä.

Tutkimushankkeen tulosten perusteella suurimmat haasteet monipaikkaisen virtuaalisen toimintatavan osalta liittyvät toimintakulttuurin muutokseen. Kun henkilöstö saadaan ymmärtämään muuttuneet toimintatavat ja sen vaikutukset omaan ja muiden toimintaan, ei monipaikkainen virtuaalinen organisaatio eroa kovinkaan paljon perinteisestä organisaatiosta. Muutoksia on kuitenkin tehtävä tietoisesti, eikä vanhojen toimintatapojen vangiksi voi jäädä.

Kohdeorganisaatiossa järjestetään paljon erilaisia työpajoja ja koulutuksia liittyen esimiestyöhön, mutta olisiko yhtä tärkeää järjestää oman työn johtamisesta ja toimintakulttuurin muutoksesta työpajoja työntekijöille. Ottamalla henkilöstö mukaan suunnittelemaan ja kehittämään toimintaa, saadaan aikaan parempia tuloksia. Työpajan loppupuheenvuorojen innokkuudesta päätellen, ei KEHA-keskuksen henkilöstöllä ole motivaatio-ongelmia osallistua toiminnan kehittämiseen. Osallistujien innostuminen oli ehkä tämän kehittämistyön parasta antia.

Tämän kehittämistyön tuloksena laadittiin kohdeorganisaatiolle toimintaohje, joka on tarkoitettu henkilöstölle ja esimiehille (kuvio 17). Mikäli myöhemmässä vaiheessa organisaatioon yhdistetään uusia yksiköitä, tiimejä tai henkilöitä, voidaan ohjeistusta hyödyntää alkuvaiheessa ja henkilöstön perehdyttämisessä. Nykyinen henkilöstö voi käyttää ohjetta esimerkiksi huoneentauluna. Ohjetta voidaan edelleen kehittää sitä mukaa kun uusia tilanteita ja kokemuksia tulee eteen. Ohjeen päivitys voisi olla kehittämisyksikön tehtävä. Toimintaohjeesta tehtiin lyhyt

ja ytimekäs, koska pitkät manuaalit jäivät usein lukematta. Toimintaohjeen aiheet ja asiat ovat tulleet esille tässä tutkimushankkeessa.

Toimintaohje KEHA-keskuksen henkilöstölle		
Mahdollistaminen	Yhteistyö	Oma toiminta
<ul style="list-style-type: none"> ■ Annetaan kaikille aikaa uuden oppimiseen ■ Annetaan mahdollisuus kokeilla ■ Sallitaan epäonnistuminen ■ Huolehditaan oikeat työkalut ja -välineet kaikkien käyttöön ■ Kannustetaan kokeilemaan rohkeasti uusia sähköisiä toimintatapoja ja sähköisiä työkaluja 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Luottamuksen rakentaminen ■ Sosiaalisuus ■ Avoimuus ■ Työrauhan kunnioitus ■ Viestinnän tehostaminen ■ Vertaistuki ■ Hankalien tilanteiden käsittely yhdessä ■ Oman osaamisen jakaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Huomaavaisuus muita kohtaan ■ Vastuu omasta osaamisesta ■ Oma aktiivisuus viestinnän seuraamisessa ■ Myönteinen suhtautuminen muutoksiin ■ Ajanhallinnan kehittäminen

KEHA-keskus | ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus | Tykkyläinen Sanna | 12.4.2017 | 1

Toimintaohje KEHA-keskuksen henkilöstölle		
Työhyvinvointi	Hyvät käytännöt	Organisaation toiminta
<ul style="list-style-type: none"> ■ Jokaisen vastuulla on oma ja koko työyhteisön työhyvinvointi ■ Huolehditaan, ettei kukaan eristäydy työyhteisössä ■ Uskalletaan tarvittaessa puuttua työhyvinvointiongelmiin ■ Huomioidaan ergonomia 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>Virtuaalikalaverit</u> ■ Yksikköpalaverit Skypellä ■ "Naamapäivät" eli mahdollisuus tavata kasvokkain ■ Vertaisryhmät ■ Pienryhmissä sähköisten työkalujen harjoittelu ■ Yksikkökokouksissa sähköisten työkalujen harjoittelu 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nimetään matalan kynnyksen osaajia, joilta saa tarvittaessa apua ■ Luodaan säännöt Skype-kokouksiin ■ Varmistetaan, että koko henkilöstöllä on perusvalmiudet kunnossa ■ Sovitaan yhteisistä toimintatavoista ■ Sovitaan käytetyistä viestintäkanavista ■ Huolehditaan koulutuksesta

KEHA-keskus | ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus | Tykkyläinen Sanna | 12.4.2017 | 2

KUVIO 17. Toimintaohje KEHA-keskuksen henkilöstölle

5.2 Tulosten luotettavuuden arviointi

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) hyvän tieteellisen käytännön mukaan tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava ja

sen tulokset uskottavia vain silloin, kun tutkimus suoritetaan hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan näitä periaatteita. Työpajojen osallistujille kerrottiin hyvissä ajoin etukäteen pajojen tallentamisesta tutkijan käyttöön. Sekä kyselyyn että työpajaan osallistujat olivat tietoisia, miksi tällaista tutkimusta tehdään. Tutkimuksessa on käytetty lähdeviittauksia, kun on käytetty jonkun toisen kirjoittajan tekstiä. Vastausten käsittelyssä on toimitettu luottamuksellisesti niin, ettei vastaajien henkilöllisyys ole tullut esille tuloksissa. Tulosten raportoinnissa on pyritty avoimuuteen ja vastuullisuuteen.

Tutkimuksen luotettavuuden mittauksen kannalta tärkeitä ovat tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti varmistetaan etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkasti harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten on mitattava oikeita asioita yksiselitteisesti. Perusjoukon tarkka määrittely ja korkea vastausprosentti auttavat validin tutkimuksen toteutumista. Tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä sen oli tarkoituskin selvittää. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Hirsjärven ym. (2008, 228) mukaan tutkimuksen validiutta tarkentaa käyttämällä useita eri menetelmiä tutkimusta tehdessä. Menetelmästä käytetään nimitystä triangulaatio. Menetelmällä saatuja tietoja vertaillaan keskenään eri lähteistä saatujen aineistojen tietoihin. Tässä tutkimustyössä käytettiin kolmea menetelmää: Webropol-kysely, havainnointi ja workshop. Näillä menetelmillä saadut tulokset tukivat toisiaan, vaikkakin pieniä erojakin löytyi. Erot olivat kuitenkin merkityksettömiä tai vähän merkityksellisiä tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksessa pyrittiin huolehtimaan validiteetista huolellisella kyselylomakkeen suunnittelulla. Pyrkimyksenä oli laatia lomakkeen kysymykset yksiselitteisiksi. Tätä tutkimusta tehdessä kysely testattiin etukäteen kahden henkilön toimesta. Esille tulleet virheet korjattiin ja kysely testattiin uudelleen. Tässä vaiheessa ei tullut eteen enää ongelmia, ja kysely pystyttiin laittamaan liikkeelle. Kyselyyn tuli paljon vastauksia ja vastausprosentti nähdään riittävän hyväksi.

Vaikka kyselylomake testattiin huolellisesti etukäteen, oli siihen kuitenkin jäänyt joitakin tekniikasta johtuvia ongelmia. Yksi osallistujista oli etukäteen selannut kaikki kysymykset läpi, mutta ei päässyt enää takaisin alkuun, joten hän palautti täysin tyhjän lomakkeen. Hän olisi halunnut vastata kyselyyn, mutta se ei enää onnistunut. Lomakepohjaan olisi pitänyt laittaa toiminta, joka ei mahdollista etenemistä ennen kuin kaikkiin kysymyksiin on vastattu. Yksi vastaaja onnistui vastaamaan sekä esimiehille että asiantuntijoille laadittuihin kysymyksiin. Nämä toiminnalliset ongelmat johtuivat pitkälti siitä, että Webropol 3.0 oli vasta koekäytössä kyselyn tekovaiheessa. Vastauksia tuli kuitenkin kaikkiaan niin paljon, etteivät tällaiset virheet, joita oli vain kaksi, vääristä todennäköisesti tuloksia kohtuuttomasti.

Kysymysten laatimisessa olisi pitänyt vielä tarkemmin miettiä kysymysten muotoa. Kysyttäessä sähköisten työkalujen käyttämisestä, olisi kysymykset pitänyt muotoilla vielä yksityiskohtaisemmin tai laittaa joitakin esimerkkejä. Nyt kaikki vastaajat olivat kommentoineet osaavansa käyttää sähköisiä työkaluja. Tutkija oli kuitenkin ennen tutkimuksen tekemistä keskustellut KEHA-keskuksen tietohallintojohtajan ja muidenkin esimiesten kanssa ja näiden keskustelujen pohjalta oli syntynyt vaikutelma, ettei näin todellisuudessa ollut. Toisaalta monelle on saattanut kyselyssä jäädä epäselväksi, mitä työkaluja tällä kysymyksellä on tarkoitettu.

Oppimiskahvilaan oli vaikea saada osallistujia johtuen osallistujien puutteellisista Skype-taidoista. Tutkija joutui pyytämään puhelimitse ja Skypellä erikseen osallistujia työpajaan, koska sähköpostilla lähetettyihin pyyntöihin ei reagoitu. Myös yksi esimiehistä oli laittanut alaisilleen viestiä, jossa kehotti osallistumaan työpajaan. Puhelinkeskusteluissa henkilöt kertoivat, etteivät heidän Skype-taitonsa ole riittäviä tällaiseen työpajaan osallistumiseksi. Tutkija joutui vakuuttelemaan, ettei erityisiä taitoja vaadita ja, että tukea saa tarvittaessa. Näiden puheluiden perusteella saatiin työpajoihin riittävä osallistujajoukko.

Itse työpajassa tuli esille ongelmia, jotka kuitenkin johtuivat puutteellisista taidoista. Skype-kokouksia oli kaikkiaan viisi ja etukäteen osallistujille oli

toimitettu selkeät ohjeet miten kokouksesta toiseen siirrytään.

Oppimiskahvilan alussa tutkija vielä kertasi ohjeet ja antoi osallistujille mahdollisuuden kysyä, jos joku asia oli vielä jäänyt epäselväksi. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan kysymyksiä tullut. Kun osallistujat siirtyivät työpajoihin eli Skype-kokouksiin, tutkija jäi odottelemaan ns. ensimmäiseen kokoukseen, johon osallistujien oli tarkoitus palata vasta kun kaikki työpajat oli käyty läpi. Jokaisen työpajan vaihdon yhteydessä aina joku osallistujista palasi väärään kokoukseen. Osa työpajojen ajasta meni odotellessa näitä väärissä kokouksissa olevia henkilöitä.

PowerPointin käyttö niin, että jokainen osallistuja siihen saisi vapaasti kirjoitella ajatuksiaan, osoittautui liian haastavaksi. Jossakin työpajassa onnistuttiin poistamaan kaikki edellisten kirjoitukset. Puheenjohtajat ottivat tilanteen haltuunsa ja alkoivat itse kirjoittaa osallistujien ajatuksia. Tämä vahvisti käsitystä siitä Skypen käytön harjoittelemisen tärkeydestä. Osallistujat olivat työpajojen jälkeen erittäin innostuneita työpajoista ja kokivat saaneensa harjoituksesta paljon hyvää kokemusta. Monet kiittelivät tutkijaa siitä, että hän oli ”pakottanut” osallistumaan työpajaan. Työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuus tehdä tämän tyyppisiä epävirallisia tehtäviä, joissa saisi epäonnistua ja kokeilla ilman paineita. Työpajoihin oli etukäteen valittu puheenjohtajat sellaisia henkilöitä, joilla kaikilla oli ainakin perustaidot Skypen käytöstä. Näin voitiin varmistua siitä, ettei suuria teknisiä ongelmia tule eteen työpajoissa.

Työpajoja kuunnellessa kävi ilmi puheenjohtajien ottaneen aika erilaisia rooleja. Jotkut antoivat puheen edetä vapaasti, ja vaikka se välillä jopa pysähtyi, ei puheenjohtajat siihen juurikaan puuttuneet. Toiset puheenjohtajat ohjasivat aktiivisesti keskustelua ja korjasivat tarvittaessa keskustelun suuntaa, jos se lähti kovasti harhailemaan annetusta aiheesta. Joissakin työpajoissa keskusteltiin sellaisistakin aiheista, jotka ei välttämättä liittyneet kyseiseen työpajaan. Tällä ohjaamisella ja ohjaamatta jättämisellä on saattanut olla vaikutusta työpajojen lopputulokseen. Kuitenkin jokaisessa työpajassa nousi esille aiheita ja keskusteluja, jotka liittyivät juuri kyseiseen työpajaan. Ja koska jokaisessa työpajassa kävi

neljä eri ryhmää, oli ainakin ryhmien alkuvaiheessa työpajan aihe muistissa ja osallistajat keskustelivat oikeasta aiheesta.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta parantaa aiheen tutkiminen kolmella erilaisella menetelmällä. Kanasen (2013, 34) mukaan triangulaatiolla tarkoitetaan samassa tutkimuksessa yhdisteltyä useaa lähestymistapaa, joiden tarkoituksena on saada vahvistusta samalle tutkimustulokselle eli tulkinnalle. Triangulaation käyttöä voidaan perustella sellaisissa tutkimustilanteissa, kun joku menetelmä on jättänyt aukkoja tiedonkeruuseen. Reliabiliteettiin vaikuttaa se, että kyselyn ja työpajan toteutus on kuvattu hyvin, jolloin ne voidaan toistaa.

5.3 Ehdotukset jatkokehityskohteiksi

Tässä tutkimuksessa selvitettiin minkälaisia haasteita monipaikkainen työskentelytapa asettaa työntekijöille ja esimiehille. Siinä vaiheessa, kun tutkimusta tehtiin, oli kohdeorganisaatiossa otettu äskettäin käyttöön uusia sähköisiä työkaluja helpottamaan yhteydenpitoa ja yhteistyötä. Myös työn tekeminen eri paikkakunnilla oli monelle työntekijälle uusi kokemus. Nyt hankkeen jälkeen olisi mielenkiintoista tutkia uudelleen, kokevatko työntekijät ja esimiehet haasteet samoiksi kuin tutkimusta tehdessä ja onko löydetty uusia hyviä käytäntöjä helpottamaan monipaikkaista työn tekemistä.

Toinen mielenkiintoinen aihe olisi työhyvinvointiin liittyvä tutkimus. Koska työnteke sähköisiä työkaluja käyttämällä eroaa perinteisistä työn tekemisen muodoista, kannattaisi pohtia työhyvinvoinnin näkökulmaa monipaikkaisessa organisaatiossa. Tässäkin kehittämishankkeessa tuli esille useita työhyvinvointiin liittyviä haasteita. Monilta osin haasteet ovat vielä niin uusia, ettei tutkimuksia välttämättä ole vielä edes tehty. Fyysiset haasteet ovat tutumpia muillekin päätetyötä tekeville, mutta erityisesti psykologiset ja sosiaaliset haasteet olisi hyvä selvittää ja tunnistaa ja löytää keinoja haasteiden pienentämiseksi.

Kohdeorganisaation olisi hyvä rakentaa varhaisen välittämisen malli, jotta tulevaisuudessa työntekijöillä ja esimiehillä olisi enemmän keinoja toimia työhyvinvointiin liittyvissä ongelmatilanteissa.

LÄHTEET

Aapola, S. 2015. Digitaalisuus on vasta puoli totuutta. [Viitattu 17.5.2016].
Saataavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/efima/digitaalisuus-on-vasta-puoli-totuutta-6060703>

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen Aikakauskirja. [Viitattu 3.1.2017]. Saataavissa:
<http://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak22015.pdf/18dce5f0-175e-4827-b563-224a16b5a71c>

Brake, T. 2006. Leading global virtual teams. [Viitattu 14.2.2017].
Industrial and Commercial Training. Saataavissa:
<http://search.proquest.com/aineistot.lamk.fi/docview/214109312?accountid=16407>

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. ja Myllyoja, J. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. [Viitattu 10.3.2017]. Saataavissa:
http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/33_kohti-jaettua-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf/61a65884-3d8e-46ae-adce-dba625067df5?version=1.0

ELY Intra. Mikä ihmeen digitalisaatio –lehmät nettiin vai? [Viitattu 18.5.2016].

Gerke, S. 2006. If I cannot see them, how can I lead them? Industrial and Commercial Training. Emerald Group Publishing. Vol. 38, Issue: 2, pp 102-105, ISSN: 0019-7858.

Gibson, C. & Gibbs, J. 2006. Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol 51, Issue 3, pp 451–495.

Haapamäki, J., Hakonen M., Simanainen K., Vartiainen M., Nieminen M. & Virtaharju J. 2010. Kohti monipaikkaista virastoa – Opas hajautuneisuuden vaatimiin muutoksiin. Aalto-yliopisto. [Viitattu 11.1.2016]. Saatavissa: <http://www.vmwork.net/material/movi/MoViopasFINAL.pdf>

Haukkala, T. 2011. Monipaikkaisuus – ilmiö ja tulevaisuus. Sitra. [Viitattu 20.1.2016]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksiä-sarja/Selvityksiä54.pdf>

Heinonen, S. & Ruotsalainen, J. 2010. Kestävä monipaikkaisuus. Sitran Tulevaisuusklinikan 10.12.2010 tulokset. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. [Viitattu 20.1.2016]. Saatavissa: https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_2011_2.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Talentum Media.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Otavan kirjapaino.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell Oy.

Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. 2009. Säädyllisissä ja hyvissä oloissa. Mobiilin ja monipaikkaisen työn työolojen ja työkuormituksen arviointimenetelmän kehittäminen. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print Oy.

Juhanko, J. (toim.), Jurvansuu, M. (toim.), Ahlqvist, T., Ailisto, H., Alahuhta, P., Collin, J., Halen, M., Heikkilä, T., Kortelainen, H., Mäntylä, M., Seppälä, T., Sallinen, M., Simons, M. ja Tuominen, A. 2015. Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi:

taustoittava kooste. ETLA Raportit No 42. <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva. PS-Kustannus.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä. Juvenes Print.

KEHA-keskus pähkinäkuoressa. 2015. PowerPoint-esitys.

Kokko, N. & Vartiainen, M. 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Teknillinen korkeakoulu. [Viitattu 24.2.2016]. Saatavissa: <http://lib.tkk.fi/Reports/2006/isbn9512281325.pdf>

Manka, M-L, Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen A. 2012. työhyvinvointi ja tuloksellisuus. [Viitattu 16.3.2017]. Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_net.pdf

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki; Sanoma Pro Oy.

Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2015. Digitalisaatio muuttaa ammattirakenteita ja työn sisältöä. Työn Tuuli 2/2015. [Viitattu 10.3.2017]. Saatavissa: http://www.henry.fi/files/1518/TyonTuuli_022015_net.pdf

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum.

Pulkinen, P. & Hyyryläinen, A. 2017. Virtuna varmasti. Opas virtuaalisten tilaisuuksien järjestämiseen. Valtiokonttori. [Viitattu 20.3.2017]. Saatavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Keskustelukulttuuri/Keskustelevat_kokoukset/Virtuaalifasilitointi

Quiros, E. 2012. Remote Leadership Can Bring Out Your Best. Strategic Finance. Vol 93, Issue 12, p 16.

Reynolds, B.W. 2012. What is a remote job? Flexjobs. [Viitattu 24.2.2016].
Saatavissa: <https://www.flexjobs.com/blog/post/what-is-a-remote-job/>

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Saari, R. 2012. TEM raportteja 31/2012. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten sekä TE-toimistojen yhtenäisempi, vaikuttavampi ja tuloksellisempi toiminta. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 11.2.2016].
Saatavissa: https://www.tem.fi/files/35120/TEMrap_31_2012.pdf

Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams: [Viitattu 1.12.2016].
Saatavissa:
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sheridan, K. 2012. The virtual manager. New Jersey: Career Press.

Silander, P. (toim.) 2013. Johtajuudella toimintakulttuurin muutokseen – tietoyhteiskuntakehitykseen kouluissa ja opetustoimessa. [Viitattu 15.4.2016]. Saatavissa <http://docplayer.fi/2047512-Pasi-silander-toim-muutokseen-tietoyhteiskuntakehitykseen-kouluissa-ja-opetustoimessa.html>

Sivunen, A. 2013. Mitä meidän olisi vielä opittava hajautetusta ja joustavasta työstä? TIEKE. [Viitattu 11.2.2016]. Saatavissa:
<http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=25034864>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. [Viitattu 10.3.2017]. Saatavissa:
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72777/Julk201113.pdf?sequence=1>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:16. [Viitattu 10.3.2017]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3573-0>

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum Media Oy.

Taipale, T. & Janhonen, M. 2016. Johtotähti. Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas. Työterveyslaitos. [Viitattu 19.1.2017] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/johtotahti/>

Tanskanen, I. & Nenonen, S. 2009. Muutos, verkot ja verkostot. Oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print Oy.

Tarasti, L., Kouki S., Saarinen, M., Ryyppö, O. & Sihvola, S. 2016. Valtion aluehallinnon ja maakuntahallinnon uudistaminen –lukuun ottamatta sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta. Valtiovarainministeriön julkaisuja 3/2016. [Viitattu 11.2.2016]. Saatavissa: <http://alueuudistus.fi/documents/10623/306884/Valtion+aluehallinnon+ja+maakuntahallinnon+uudistaminen+-raportti/c18886c3-256f-4733-b0cb-1fb0b1f76db3>

Torikka, M. 2005. Tavoitteet katoavat hajautetussa työssä. Talentum Oyj. [Viitattu 1.3.2016]. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/aineistot.lamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=736352>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. [Viitattu 16.3.2017]. Saatavissa: <http://www.tenk.fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio. 12/2015. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio - Suomen kasvun mahdollisuudet.[Viitattu 15.3.2016]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/42534/TEMjul_12_2015_web_30032015.pdf

Työterveyslaitos. 2014. Etätyö, eTyö, mobiili työ ja monipaikkainen työ.

[Viitattu 11.1.2016]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/tietotyön_muutokset/etatyo/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos, johtamisverkosto. 2015. Hyvän johtamisen kriteerit.

[Viitattu 9.3.2016]. Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2016. Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä –opas. [Viitattu

11.3.2017]. Saatavissa: [https://www.ttl.fi/wp-](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf)

[content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf)

Valtiokonttori. 2015. Työhyvinvointi monipaikkaisessa työssä. [Viitattu

5.4.2017]. Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palv)

[FI/Virastoille ja laitoksille/Henkilostohallintoa ja johtamista tukevat palvelut/Johtamisen ja esimiestyön tuki/Digitalisoituva monipaikkainen työ/Työhyvinvointi monipaikkaisessa tyossa](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyön_tuki/Digitalisoituva_monipaikkainen_tyo/Työhyvinvointi_monipaikkaisessa_tyossa)

Valtiokonttori. 2013. Monipaikkainen työ – ketteryyttä ja joustoja työhön.

[Viitattu 11.1.2016]. Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Monipaikkainen_tyo_ketteryytta_ja_joust(49048))

[FI/Monipaikkainen työ ketteryyttä ja joust\(49048\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Monipaikkainen_tyo_ketteryytta_ja_joust(49048))

Valtiokonttori. 2008. Ajattele muutos. Opas esimiehille ja kehittäjille.

[Viitattu 22.3.2016]. Saatavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BE4616D35-4C0E-4B63-A82A-12C0BD5110BD%7D/76269>

Valtiovarainministeriö. 2015. Yhdessä, uudistuen, tasapainoisesti!

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman loppuraportti.

Valtionvarainministeriön julkaisu 19/2015. [Viitattu 14.12.2016].

Saatavissa: <http://vm.fi/dms-portlet/document/0/363207>

Valtiovarainministeriö. 2016. Keskushallinnon uudistushankkeen

esiselvitys. Lähtökohdat ja esiselvityksen tulokset. Valtiovarainministeriön

julkaisu 37/2016. [Viitattu 18.12.2016]. Saatavissa: <http://www.vm.fi/dms-portlet/document/0/455043>

Valtiovarainministeriö. 2017. Suuntaviivat rohkealle toiminnan uudistamiselle. Hyvä hallinto ja kyvykkyydet digitalisaatiossa. [Viitattu 6.3.2017]. Saatavissa: http://beta.suomidigi.fi/wp-content/themes/suomidigi/assets/attachments/Suomidigi_Popup-materiaali_laaja.pdf

Vartiainen, M. 2016. Monipaikkainen organisaatio. Email matti.vartiainen@aalto.fi. 25.2.2016.

Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M., Ruohomäki, V. & Vartola, A. 2007. Distributed and Mobile Work – Places, People and Technology. Helsinki: Otatieto.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004, Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vartiainen, M. 2006. Monipaikkainen, mobiili työ. PowerPoint-esitys. [Viitattu 18.2.2016]. Saatavissa: <http://docplayer.fi/1434419-Hajautetun-tyopaikan-johtaminen-henkilosto-tilat-ja-teknologia.html>

Webster, J. & Wong, W.K.P. 2008. Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. International Journal of Human Resource Management. pp 41-62.

Vilkman U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

Virolainen, H. 2010. ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulu. [Viitattu 30.1.2017]. Saatavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf

Virtaharju J. 2006. Hajautetun työn fyysiset edellytykset: mitä hajautetun tietotyön tekeminen edellyttää työympäristöltä. Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu. BIT tutkimuskeskus. [Viitattu 18.2.2016]. Saatavissa:

http://www.vmwork.net/material/movi/Hajautetun_ty%F6n_fyysiset_edellytykset.pdf

LIITTEET

LIITE 1

Kysely monipaikkaisen organisaation haasteista

1. Vastaajan sukupuoli (kysymys asiantuntijoille ja esimiehille)
 - ☐ Nainen
 - ☐ Mies
2. Vastaajan ELY-keskusalue (kysymys asiantuntijoille ja esimiehille)
 - ☐ Uusimaa
 - ☐ Varsinais-Suomi
 - ☐ Satakunta
 - ☐ Häme
 - ☐ Pirkanmaa
 - ☐ Kaakkois-Suomi
 - ☐ Etelä-Savo
 - ☐ Pohjois-Savo
 - ☐ Pohjois-Karjala
 - ☐ Keski-Suomi
 - ☐ Etelä-Pohjanmaa
 - ☐ Pohjanmaa
 - ☐ Pohjois-Pohjanmaa
 - ☐ Kainuu
 - ☐ Lappi
3. Vastaajan asema työyhteisössä (kysymys asiantuntijoille ja esimiehille)
 - ☐ Esimies
 - ☐ Asiantuntija ilman esimiesvastuuta
4. Vastaajan ikä (kysymys asiantuntijoille ja esimiehille)
 - ☐ Alle 25 vuotta
 - ☐ 25–34 vuotta
 - ☐ 35–44 vuotta
 - ☐ 45–54 vuotta
 - ☐ yli 55 vuotta

5. Työskenteletkö samalla paikkakunnalla kuin esimiehesi? (kysymys asiantuntijoille)

☐ Kyllä

☐ En

6. Miten olet kokenut sen, että työskentelet kaukana esimiehestäsi? (kysymys asiantuntijoille)

7. Millaisissa tilanteista tästä on eniten haittaa? (kysymys asiantuntijoille)

8. Kuinka usein tällaisia tilanteita esiintyy? (kysymys asiantuntijoille)

☐ Päivittäin

☐ Viikoittain

☐ 1-2- krt kuukaudessa

☐ Harvemmin

9. Osaatko käyttää sähköisiä työkaluja yhteydenpitoon esimiehesi ja työkavereidesi kanssa ja jos et niin miksi? (kysymys asiantuntijoille)

☐ Kyllä osaan

☐ En osaa, miksi?

10. Käytetäänkö työyhteisössäsi sähköisiä työkaluja aktiivisesti, jos ei niin miksi? (kysymys asiantuntijoille)

☒ Kyllä

☐ Ei

16. Mitä sähköisiä työkaluja tai yhteydenpitovälineitä kaipaisit lisää? (kysymys asiantuntijoille ja esimiehille)

17. Onko työyhteisössäne käytössä joitakin muita uusia toimintatapoja, jotka olette kokeneet hyviksi? (kysymys asiantuntijoille ja esimiehille)

11. Miten olet kokenut sen, että työskentelet kaukana alaisistasi? (kysymys esimiehille)

12. Millaisissa tilanteista tästä on eniten haittaa? (kysymys esimiehille)

13. Kuinka usein tällaisia tilanteita esiintyy? (kysymys esimiehille)

☒ Päivittäin

☐ Viikoittain

☐ 1-2- krt kuukaudessa

☐ Harvemmin

14. Osaatko käyttää sähköisiä työkaluja yhteydenpitoon esimiestyössä ja jos et niin miksi? (kysymys esimiehille)

- ☒ Kyllä osaan
- ☒ En osaa, miksi?

15. Käytetäänkö työyhteisössäsi sähköisiä työkaluja aktiivisesti, jos ei niin miksi? (kysymys esimiehille)

- ☒ Kyllä
- ☒ Ei

Kiitos vastauksesta!

Kysely luotu Webropolilla

LIITE 2

Tykkyläinen Sanna (ELY)

Lähettiläjä: Tykkyläinen Sanna (ELY)
Lähetetty: 9. helmikuuta 2016 11:17

Hei,

Opiskelen työn ohessa Lahden ammattikorkeakoulussa ylempää amk-tutkintoa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Teen KEHA-keskukselle opintojen lopputyönä kehittämishanketta monipaikkaisesta johtamisesta. Pohjaksi tälle työlle olen tehnyt webropol-kyselyn liittyen monipaikkaiseen organisaatioon. Olen lähettänyt kyselyn otannalla valikoidulle ryhmälle ja tästä syystä on tärkeää, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn. Toivon, että käytätte kyselyyn muutaman minuutin ajastanne, jotta saisin mahdollisimman selkeän kokonaiskuvan lähtötilanteesta ja että myös KEHA-keskuksessa voitaisiin hyödyntää saamaani aineistoa. Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Sanna Tykkyläinen

LIITE 3

Lähettäjä: Tykkyläinen Sanna (ELY)
Lähetetty: 29. maaliskuuta 2016 14:01

Hei,

Sait jokin aika sitten webropol –kyselyn liittyen monipaikkaiseen organisaation. Nyt sinulla on mahdollisuus osallistua Learning Cafe –tyyppiseen Skype-työpajaan, jossa osallistujat pääsevät yhdessä kehittämään erilaisia ratkaisuja kyselyssä esille nousseisiin kohtiin. Työpaja järjestetään 14.4. klo 13.00-15.00. Samalla sinulla on tilaisuus harjoitella Skypen uusia käyttötapoja. Osallistu rohkeasti työpajaan, että saadaan hyviä tuloksia aikaan. Mikäli sinulla olisi mahdollisuus ja halukkuus osallistua toiminnan kehittämiseen, pyydän että vastaisit minulle tähän sähköpostiin mahdollisimman pian. Varmistathan esimieheltäsi osallistumismahdollisuuden. Mukaan mahtuu 15 ensin ilmoittautunutta.

Learning Cafe on työskentelymenetelmä, jossa on tavoitteena oppia yhdessä. Perusajatuksena on, että työskentely tapahtuu dialogisesti siten, että jokainen osallistuja voi tuoda esiin omat ajatuksensa. Oleellista on myös ideoiden tuottaminen ryhmissä ja niitä yhdessä reflektoiden sekä ideoiden edelleen kehittäminen. Menetelmän keskeisenä ajatuksena onkin, että sen avulla voidaan jakaa kokemuksia, luodaan uutta tietoa ja rakennetaan yhteistä näkemystä. Työskentely tapahtuu Learning Cafessa pienissä ryhmissä (yleensä neljä – viisi henkilöä/ryhmä) niin kutsutuissa kahvilapöydissä. Keskusteluaikaa yhdessä kahvilapöydässä on noin 10 - 20 minuuttia. Kaikki osallistujat osallistuvat vuorolleen jokaisen kahvilapöydän keskusteluun. Kahvilapöytiä on yhteensä 3-5 kappaletta.

Tämä työpaja liittyy opintoihini Lahden ammattikorkeakoulussa Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Työpajan tuloksia voidaan hyödyntää KEHA-keskuksen omassa toiminnassa.

t.

Sanna Tykkyläinen

LIITE 4

Learning café=oppimiskahvila (ohje osallistujille)

Harjoituksen tavoite

Learning Caféssa työskennellään yhdessä ja opitaan pienissä pöytäryhmissä. Tässä tapauksessa pöytäryhmät ovat virtuaalisia Skype-kokouksia. Ryhmissä jaetaan kokemuksia ja ideoita, luodaan uutta tietoa ja kyseenalaistetaan itsestäänselvyyksiä rakentavassa hengessä. Tavoitteena on ratkaisujen etsiminen hankaliinkin kysymyksiin.

Toimintaohje

Osallistujista on muodostettu noin 4-5 henkilön ”pöytäseurueita”. Jokaiselle pöydälle on valittu etukäteen puheenjohtaja. Ryhmän jäsenet pääsevät osallistumaan ryhmätyöskentelyyn liittymällä Skype-kokoukseen. Kokouskutsuja on kaikkiaan viisi. Ensimmäinen kokous (Learning cafe liittyen monipaikkaisen organisaation johtamiseen) on merkitty alkavaksi klo 13.00. Tässä kokouksessa annetaan ohjeet osallistumisesta varsinaisiin työpajoihin. Työpajat (4) on numeroitu ja lisäksi ne on nimetty. Ohjeiden lopussa on osallistujat ryhmiteltynä, työpajojen numerot ja nimet. Osallistuminen aloitetaan siitä työpajasta, jossa on oma nimi. Jokainen osallistuu kaikkiin neljään työpajaan. Jos oma ryhmä aloittaa työpajasta kolme, siirtyy se seuraavaksi työpajaan neljä. Neljännen työpajan jälkeen siirrytään työpajaan yksi.

Ideointivaihe alkaa vapaalla ideoinnilla. Ideoita ei sen kummemmin perustella eikä missään nimessä arvioida. Koko ajan pyritään yhdistelemään ideoita ja kehittämään niitä edelleen. Lennokkaat ja villit ideat ovat tervetulleita. Kaikkien ideoiden ei tarvitse olla järjellisiä ja välittömästi toteuttamiskelpoisia. Mahdottomalta tuntuvat ideat auttavat ideointiryhmää irtaantumaan totutuilta raiteilta. Ei kannata pidättäytyä pelkästään niissä toimintatavoissa, jotka ovat jo käytössä, vaan lähteä rohkeasti miettimään ja ideoimaan myös ihan uusia tapoja. Miettikää myös tulevaisuuden näkökulmaa, koska elämme tätä nykyä nopeasti muuttuvassa maailmassa. On tärkeää, että kaikki ideat kirjataan näkyviin, sillä kaikki ideat ovat arvokkaita. Pöytäkeskustelut käydään annetusta aiheesta tai kysymyksestä. Jokaisessa pöydässä on oma aiheensa.

Keskusteluaikaa on noin 15 minuuttia/pöytä, paitsi ensimmäisen pajan kesto 20 minuuttia. Osallistujien on kirjauduttava ulos edellisestä Skype-kokouksesta ja liityttävä seuraavaan Skype-kokoukseen. Kaikki ryhmän

jäsenet puheenjohtajaa lukuun ottamatta, siirtyvät seuraavan puheenjohtajan kokoukseen.

Pitäkää työpajoissa kamerat päällä, että muutkin näkee kuka puhuu.

Työpajat tallennetaan, mutta niitä ei käytetä muuhun tarkoitukseen kuin opinnäytetyöntekijän käyttöön. Tallenteita ei anneta muiden käyttöön.

Ideointi-istunnon pääsäännöt:

- Lennokkaat ja villit ideat ovat tervetulleita***
- Toivotaan paljon yhteistyötä***
- Parannellaan ja yhdistellään muiden ideoita***
- Annetaan kaikille mahdollisuus ideoida***
- Kysellään tarkentavia kysymyksiä***
- Ajatellaan positiivisesti***
- Arvostelu on kiellettyä***

Ryhmät ovat seuraavat:

Työpaja 1 Monipaikkaisen toimintatavan ongelmatilanteita

Työpaja 2 Sähköisten työkalujen tehokas käyttö

Työpaja 3 Hyvien käytäntöjen levittäminen

Työpaja 4 Oma roolini monipaikkaisessa työyhteisössä

LIITE 5

Learning cafe=oppimiskahvila (puheenjohtajan ohje)

Harjoituksen tavoite

Learning Caféssa työskennellään yhdessä ja opitaan pienissä pöytäryhmissä. Tässä tapauksessa pöytäryhmät ovat virtuaalisia Skype-kokouksia. Ryhmissä jaetaan kokemuksia ja ideoita, luodaan uutta tietoa ja kyseenalaistetaan itsestäänselvyyksiä rakentavassa hengessä. Tavoitteena on ratkaisujen etsiminen hankaliinkin kysymyksiin.

Toimintaohje

Osallistujista muodostetaan noin 4-5 henkilön pöytäseurueita. Jokaiselle pöydälle on valittu etukäteen puheenjohtaja. Ensimmäisen pajan alkaessa ihmiset voisivat esittäytyä ja kertoa mistä yksiköstä he ovat.

Ideointivaihe alkaa vapaalla ideoinnilla. Ideoita ei sen kummemmin perustella eikä missään nimessä arvioida. Koko ajan pyritään yhdistelemään ideoita ja kehittämään niitä edelleen. Lennokkaat ja villit ideat ovat tervetulleita. Kaikkien ideoiden ei tarvitse olla järkeviä ja välittömästi toteuttamiskelpoisia. Mahdottomalta tuntuvat ideat auttavat ideointiryhmää irtaantumaan totutuilta raiteilta. On tärkeää, että kaikki ideat kirjataan näkyviin, sillä kaikki ideat ovat arvokkaita. Kirjaamiseen käytetään PowerPointia. Ryhmän puheenjohtajan voi yllyttää ryhmän jäseniä parantelemaan muiden ideoita edelleen ja yhdistelemään ideat. Puheenjohtaja toimii pöydässä keskustelujen vauhdittajana.

Pöytäkeskustelut käydään annetusta aiheesta tai kysymyksistä. Jokaisessa pöydässä on oma aiheensa. Pöytäryhmiä vaihdetaan siten, että kaikki osallistujat käyvät kaikissa ryhmissä. Puheenjohtaja ei vaihda pöytää. Keskustelu-aikaa on noin 15 minuuttia/pöytä. Ensimmäisessä pajassa käytetään 20 minuuttia, koska työskentelytapa saattaa olla osallistujille uusi ja jokainen osallistuja myös esittelee itsensä. Uuden ryhmän saapuessa pöytään, puheenjohtaja kertoo lyhyen yhteenvedon edellisen ryhmän keskustelusta ja sen jälkeen uusi ryhmä aloittaa työskentelyn pöydän aiheesta.

Aktivoikaa sellaisia osallistujia mukaan keskusteluun, jotka eivät muuten osallistu.

Työpajat tallennetaan, mutta niitä ei käytetä muuhun tarkoitukseen kuin opinnäytetyöntekijän käyttöön. Tallennetta ei anneta muiden käyttöön. Kun olette lähettäneet minulle tallenteet ja olen tarkastanut, että tallenteet ovat oikeita, pyydän hävittämään omalta koneeltanne alkuperäiset tallenteet.

MUISTAKAA laittaa tallennus päälle aina kun uusi työpaja aloittaa!!!

Tallentakaa myös PowerPoint sen jälkeen kun kaikki työryhmät ovat päättäneet työskentelyn. Minna on tehnyt ja lähettänyt kaikille ohjeet tallentamisesta.